



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

**MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – ESPECIALIDADE
EM SEGURANÇA**

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**O CONTROLO INTERNO DA ACTIVIDADE OPERACIONAL
NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA. CONTRIBUTOS
PARA UM MODELO**

Aluno: Aspirante GNR Infantaria Bruno Filipe Lima Rodrigues

Orientador: Major GNR Infantaria Paulo Daniel Duarte Machado

Queluz, Agosto de 2011



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

**MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – ESPECIALIDADE
EM SEGURANÇA**

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

**O CONTROLO INTERNO DA ACTIVIDADE OPERACIONAL
NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA. CONTRIBUTOS
PARA UM MODELO**

Aluno: Aspirante GNR Infantaria Bruno Filipe Lima Rodrigues

Orientador: Major GNR Infantaria Paulo Daniel Duarte Machado

Queluz, Agosto de 2011

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmãos e namorada.

AGRADECIMENTOS

Na realização deste trabalho existiu o contributo de diversas pessoas que merecem o nosso profundo reconhecimento. Por toda a compreensão, disponibilidade e sentido crítico, que permitiram a realização deste trabalho, nós dirigimos os nossos agradecimentos.

Ao Major de Infantaria Paulo Machado pela constante disponibilidade, dedicação e apoio nesta investigação.

Ao Coronel Timóteo Pedroso, 2º Comandante da Escola da Guarda, pela colaboração e informação concedida.

Aos Comandantes Territoriais, Coronel José Pereira do Comando Territorial de Lisboa, Coronel Rogério Figueiredo do Comando Territorial de Santarém, Coronel Luís Almeida do Comando Territorial de Aveiro, Coronel Floriano Guimarães do Comando Territorial do Porto e Coronel José Machado do Comando Territorial de Viana do Castelo, que se disponibilizaram a conceder entrevistas, essenciais ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos Comandantes de Destacamento Territorial, Capitão Mafalda Martins do Destacamento Territorial de Mafra, Capitão João Santos do Destacamento Territorial de Abrantes, Capitão Paulo Serra do Destacamento Territorial de Anadia, Capitão Paulo Nogueira do Destacamento Territorial de Penafiel e Capitão Ricardo Cortinhas do Destacamento Territorial de Arcos de Valdevez, que se disponibilizaram a conceder entrevistas, essenciais ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos Comandantes de Posto Territorial, 1º Sargento Francisco Frutuoso do Posto Territorial de Malveira, 1º Sargento Tiago Basílio do Posto Territorial de Abrantes, Sargento-ajudante Rui Santos do Posto Territorial de Sangalhos, Sargento-ajudante Manuel Pires do Posto Territorial de Paço de Sousa e Sargento-ajudante Carlos Gama do Posto Territorial de Ponte da Barca, que se disponibilizaram a conceder entrevistas, essenciais ao desenvolvimento deste trabalho.

Ao Major Paulo Santos, da Direcção de Comunicações e Sistemas de Informação, pela colaboração e informação concedida.

Ao 16º TPO que me acompanhou e apoiou em todas as situações.

A todos aqueles que por omissão não mencionei, mas permitiram viabilizar este estudo.

A todos, o meu Obrigado.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE	iii
LISTA DE ABREVIATURAS	vi
LISTA DE SIGLAS	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
EPIGRAFE	x
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO DO TRABALHO	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 ENQUADRAMENTO	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA.....	1
1.4 OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO	2
1.5 OBJECTIVOS.....	2
1.6 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.7 METODOLOGIA.....	3
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DE CAPÍTULOS.....	4
I PARTE – TEÓRICA.....	5
CAPÍTULO 2 – A ACTIVIDADE POLICIAL	5
2.1 INTRODUÇÃO	5
2.2 CONCEITO DE ACTIVIDADE POLICIAL	5
2.3 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ACTIVIDADE POLICIAL.....	6
2.4 CONCEITO DE CONTROLO	8
2.5 CONTROLO EXTERNO DA ACTIVIDADE POLICIAL	9
2.6 CONTROLO INTERNO DA ACTIVIDADE POLICIAL	11
CAPÍTULO 3 – O CONTROLO INTERNO NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	13
3.1 INTRODUÇÃO	13
3.2 CONTROLO NA GNR	13
3.3 MEIOS DE CONTROLO.....	14
3.4 CRITÉRIOS DE CONTROLO.....	16
3.5 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO.....	18
3.6 PROCESSO DE CONTROLO NA GNR	19
3.7 TIPOS DE CONTROLO EXISTENTES NA GNR.....	20
3.8 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ALIADOS AO PROCESSO DE CONTROLO	21
CAPÍTULO 4 – O PAPEL DOS COMANDANTES TERRITORIAIS.....	23
4.1 INTRODUÇÃO	23
4.2 COMPETÊNCIAS DOS COMANDANTES.....	23

4.2.1	COMPETÊNCIAS DO COMANDANTE DE POSTO.....	23
4.2.2	COMPETÊNCIAS DO COMANDANTE DE DESTACAMENTO.....	24
4.2.3	COMPETÊNCIAS DO COMANDANTE TERRITORIAL.....	25
4.3	INSTRUMENTOS AO DISPOR DOS COMANDANTES	26
4.3.1	GUIAS DE PATRULHA.....	27
4.3.2	RONDAS	27
4.3.3	PRESENÇA FÍSICA.....	28
4.3.4	LIVROS DE REGISTO.....	29
4.3.5	MAPA DE DESEMPENHO DOS MILITARES	30
4.3.6	RELATÓRIOS DIÁRIOS E MENSAIS	30
4.3.7	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	31
II	PARTE – PRÁTICA.....	33
	CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA	33
5.1	INTRODUÇÃO	33
5.2	HIPÓTESES PRÁTICAS	33
5.3	MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADAS	33
5.4	UNIVERSO DE ANÁLISE E AMOSTRA	34
5.5	TRATAMENTO DE DADOS	35
	CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	36
6.1	INTRODUÇÃO	36
6.2	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	36
6.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
	CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	48
7.1	INTRODUÇÃO	48
7.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	48
7.3	REFLEXÕES FINAIS	50
7.4	RECOMENDAÇÕES.....	51
7.5	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	52
7.6	PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
	APÊNDICE	56
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	57
	APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA	58
	APÊNDICE C – ENTREVISTA AO 1º SARGENTO TIAGO BASÍLIO	60
	APÊNDICE D - ENTREVISTA AO 1º SARGENTO FRANCISCO FRUTUOSO	62
	APÊNDICE E - ENTREVISTA AO SARGENTO-AJUDANTE CARLOS GAMA.....	65

APÊNDICE F - ENTREVISTA AO SARGENTO-AJUDANTE MANUEL PIRES	69
APÊNDICE G - ENTREVISTA AO SARGENTO-AJUDANTE RUI SANTOS.....	72
APÊNDICE H - ENTREVISTA AO CAPITÃO RICARDO CORTINHAS	74
APÊNDICE I – ENTREVISTA AO CAPITÃO PAULO NOGUEIRA	77
APÊNDICE J – ENTREVISTA AO CAPITÃO PAULO SERRA	81
APÊNDICE K – ENTREVISTA AO CAPITÃO MAFALDA MARTINS	84
APÊNDICE L – ENTREVISTA AO CAPITÃO JOÃO SANTOS	89
APÊNDICE M – ENTREVISTA AO CORONEL JOSÉ MACHADO	91
APÊNDICE N – ENTREVISTA AO CORONEL ROGÉRIO FIGUEIREDO	96
APÊNDICE O - ENTREVISTA AO CORONEL LUÍS ALMEIDA.....	99
APÊNDICE P – ENTREVISTA AO CORONEL JOSÉ PEREIRA	101
APÊNDICE Q – ENTREVISTA AO CORONEL FLORIANO GUIMARÃES	104
APÊNDICE R – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	106
APÊNDICE S – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 1	107
APÊNDICE T – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 2.....	108
APÊNDICE U – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 3	109
APÊNDICE V – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 4	110
APÊNDICE W – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 5.....	111
APÊNDICE X – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 6	112
APÊNDICE Y – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 7	113
APÊNDICE Z – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 8.....	114
APÊNDICE AA – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 9	115
ANEXOS	116
ANEXO A – EXCERTO DO REGULAMENTO GERAL DE SERVIÇO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....	117

LISTA DE ABREVIATURAS

art.º:	Artigo
Asp:	Aspirante
Cap:	Capitão
Cmdt:	Comandante
Cor:	Coronel
CTer:	Comando Territorial
DTer:	Destacamento Territorial
H:	Hipóteses levantadas às questões formuladas
n.º:	Número
NEP:	Normas de Execução Permanente
p.:	Página
PTer:	Posto Territorial
SAjd:	Sargento-Ajudante
Sarg:	Sargento
TC:	Tenente-Coronel

LISTA DE SIGLAS

AM:	Academia Militar
CPA:	Código de Procedimento Administrativo
CPP:	Código Processo Penal
CRP:	Constituição da República Portuguesa
GNR:	Guarda Nacional Republicana
IG:	Inspecção da Guarda
IGAI:	Inspecção Geral da Administração Interna
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
MAI:	Ministério da Administração Interna
MP:	Ministério Público
OPC:	Órgão de Polícia Criminal
PERINTREP:	Relatório Periódico de Informações
RDGNR:	Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana
RGSGNR:	Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana
SIIOP:	Sistema Integrado de Informações Operacionais de Polícia
SITREP:	Relatório da Situação Operacional
TIA:	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO:	Tirocínio para Oficiais
ZA:	Zona de Acção

RESUMO

No seio de qualquer organização deverá sempre existir uma estrutura ou mecanismos que exerçam o controlo interno. Sem estes não haverá forma de avaliar se existem desvios ao que é esperado, planeado e exigido aos seus subordinados. É muito importante para uma força de segurança, como a GNR, pois a sua actuação passa por assegurar e respeitar os direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.

O presente estudo pretende verificar se os Comandantes, aos vários escalões do Comando Territorial, têm os instrumentos necessários para efectuar o controlo interno da actividade policial.

O Trabalho de Investigação Aplicada, no seu enquadramento teórico, identifica os conceitos mais relevantes para a compreensão do trabalho, baseando-se na análise bibliográfica de autores de referência.

No trabalho de campo foram aplicadas entrevistas a comandantes, dos vários escalões do Comando Territorial, dos Comandos Territoriais de Lisboa, Santarém, Aveiro, Porto e Viana do Castelo. O tipo de amostragem foi a amostragem por conveniência.

Verificou-se que os instrumentos de controlo da actividade policial são meios imprescindíveis para a acção de comando. Os instrumentos de controlo assumem cada vez mais relevância no desenvolvimento da actividade policial das unidades Territoriais. Os instrumentos de controlo da actividade policial são elementos determinantes na aplicação do controlo. Sem um controlo adequado não seria possível avaliar a actividade policial e introduzir as correcções necessárias, de forma a melhorar o desempenho dos militares.

Pode assim concluir-se que os Comandantes, aos vários escalões do Comando Territorial, têm os instrumentos necessários para efectuar o controlo interno da actividade policial, sendo estes eficazes quanto ao seu resultado. Contudo há a necessidade de potenciar e rentabilizar os instrumentos de controlo da actividade policial existentes.

Palavras - chave: Controlo Interno, Actividade Policial, Instrumentos de Controlo, Comandantes Territoriais, Escalões.

ABSTRACT

In any organization should always be a structure or a combination of mechanisms to exercise internal control. Without these there is no way to assess if there are deviations from what is expected, planned and required of their subordinates. That is very important for a police organization, such as GNR, because its action it goes through ensure and respect rights, freedom and guarantees of citizens.

This study aims to verify if the local Commanders, at the various levels of the Territorial Command, have the necessary tools to perform the internal control of police activity.

The applied research in its theoretical framework identifies the most important concepts for understanding the work, based on literature review of referenced authors.

During the fieldwork, interviews were made to the Commanders of the various levels of the Territorial Command, Territorial Commands of Lisboa, Santarém, Aveiro, Porto and Viana do Castelo. The type of sampling was convenience sampling.

It was concluded that the control instruments of police activity are indispensable means to the command action. Control instruments are becoming increasingly important in the development of police activity in Territorial Commands. The control instruments of police activity are key elements in the application of control. Without adequate control it would not be possible to evaluate the police activity and introduce the necessary corrections in order to improve the performance of the military.

It can thus be concluded that the Commanders, at the various levels of the Territorial Command, have the necessary tools to perform the internal control of the police activity, which are effective in their result. However there is a need to leverage and monetize the existing control instruments of the police activity.

Key-words: Internal Control, Police Activity, Control Instruments, Territorial Commanders, Levels.

EPIGRAFE

“O que não é medido e avaliado não progride”

General Loh

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO DO TRABALHO

1.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentada “uma perspectiva geral do trabalho” (Sarmiento, 2008, p. 100), na qual está explanada a justificação da escolha do tema, o objecto de estudo e objectivos gerais e específicos da investigação, bem como as respectivas perguntas de investigação, a metodologia e a estrutura deste trabalho e síntese de capítulos. Posteriormente, expõe-se de forma sucinta a Actividade Policial na Guarda Nacional Republicana.

1.2 ENQUADRAMENTO

Este trabalho surge no âmbito da estrutura curricular dos cursos actualmente ministrados na Academia Militar (AM) e visa a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Guarda Nacional Republicana (GNR) – Ramo Armas. É um trabalho de investigação aplicada (TIA), o qual tem como tema “O controlo interno da actividade operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um modelo”.

O TIA representa o término de uma formação académica dos futuros oficiais da GNR, e tem como principal objectivo desenvolver capacidades como a investigação, a síntese, análise e a decisão num contexto previsto nas normas do Tirocínio para Oficiais (TPO) da GNR. A elaboração deste trabalho deve ainda permitir a abordagem de temáticas com interesse para a instituição GNR, através da elaboração de um relatório científico individual com base nos conhecimentos de investigação e síntese adquiridos ao longo do tempo de formação, com o intuito de se retirarem conclusões claras sobre a temática proposta.

Acima de tudo o TIA visa contribuir para o desenvolvimento pessoal do futuro Oficial da GNR, sem colocar de lado os possíveis contributos para o desenvolvimento da Instituição que a realização deste trabalho poderá trazer.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

Na escolha do tema que subjaz à realização deste TIA, foi tida em consideração a sua pertinência na sociedade actual e, inevitavelmente, na organização à qual o autor pertence, a GNR, ao permitir aprofundar conhecimentos na área da Actividade Policial, Controlo Interno, e Instrumentos de Controlo.

Actualmente face à enorme competitividade existente entre as várias organizações da sociedade, os responsáveis das grandes organizações, sentem necessidade de se actualizarem permanentemente nestes assuntos. Conhecer aspectos como a importância dos instrumentos de controlo nas organizações, especialmente na GNR, permitindo, desta

forma, uma actuação pró-activa dos responsáveis pelas organizações, evitando possíveis erros e contribuindo para o desenvolvimento das mesmas.

Após a implementação da nova estrutura orgânica, a GNR ainda sente alguns efeitos da sua execução, sendo o Controlo Interno, nesta fase, de crucial importância, pois o controlo é um dos pilares fundamentais de qualquer organização. Em suma, e tal como já foi referido, a importância deste trabalho assenta no facto de proporcionar, não só à organização como também à sociedade, conhecimentos e reflexões importantes nesta área.

1.4 OBJECTO DA INVESTIGAÇÃO

Apesar da vasta quantidade de problemas e questões pertinentes que este tema pode suscitar, tornou-se necessária a concentração apenas num desses aspectos dada a necessidade de definir uma linha orientadora que permitisse dar início à pesquisa de informação sobre o tema. Assim sendo, efectuou-se uma pesquisa exploratória e chegou-se à conclusão que deveriam ser analisados os vários escalões no âmbito do Comando Territorial (CTer), uma vez que o CTer é a unidade responsável pelo cumprimento da missão da Guarda na área de responsabilidade que lhe for atribuída (art.º 37.º n.º 1 da LOGNR), a qual integra várias subunidades eminentemente operacionais, sendo o controlo interno da actividade policial efectuado aos vários escalões, cada um consoante a sua posição hierárquica.

O objecto de estudo deste trabalho é então o papel dos Comandantes no controlo interno da actividade policial nos vários escalões do Comando Territorial.

1.5 OBJECTIVOS

O objectivo geral deste trabalho é verificar se os Comandantes, nos vários escalões do CTer, têm os instrumentos¹ necessários para efectuar o controlo interno da actividade policial.

De forma a ir ao encontro deste objectivo e responder ao problema formulado, foram definidos os seguintes objectivos específicos:

- Definir os conceitos de controlo e actividade policial;
- Analisar a importância dos instrumentos ao dispor dos comandantes no processo de controlo organizacional;
- Identificar quais os instrumentos ao dispor dos comandantes;

¹ Para efeitos deste trabalho, entenda-se como “instrumentos” os procedimentos e dispositivos de controlo da actividade policial. Os Instrumentos de Controlo são todos os elementos que permitem exercer de forma eficaz e permanente todo um processo de controlo.

- Identificar possíveis alterações a que os instrumentos devem ser sujeitos, com o objectivo de os tornar mais eficazes e eficientes quanto aos resultados da sua acção.

1.6 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

De acordo com os objectivos acima definidos, tornou-se pertinente elaborar algumas perguntas, cujas respostas servirão de base à sugestão de soluções para o problema exposto neste trabalho.

Passa-se então a enunciar as perguntas elaboradas:

- Os instrumentos ao dispor dos comandantes são imprescindíveis no controlo interno da actividade policial?
- Os instrumentos ao dispor dos comandantes são determinantes no processo de controlo organizacional?
- Todos os comandantes têm a noção exacta de todos os instrumentos, a que podem recorrer?
- Os instrumentos devem estar ligados às novas tecnologias de informação?
- Os instrumentos são bem aceites pelos militares, que desempenham funções no Comando Territorial?

1.7 METODOLOGIA

Para a elaboração deste TIA foram realizadas diversas diligências e aplicadas algumas técnicas de investigação e recolha de dados.

A primeira parte metodológica consistiu numa fase exploratória, na qual se estudaram e analisaram conceitos, teorias e ideias, as quais permitiram fazer o enquadramento teórico da temática que serviu de base à elaboração do trabalho. Após uma vasta pesquisa de informação, as pesquisas foram seleccionadas e direccionadas para os objectivos específicos propostos no início deste trabalho. Recorreu-se a uma vasta pesquisa bibliográfica em diversas bibliotecas, sobretudo na biblioteca da Academia Militar, na biblioteca da Escola da Guarda, na biblioteca do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e na biblioteca do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, mas acima de tudo, a pesquisa na Internet, pois actualmente é possível encontrar-se informação bastante actualizada e fidedigna, economizando recursos, quer monetários, quer temporais.

Posteriormente, numa segunda parte, realizou-se a pesquisa de campo, na qual foram efectuadas entrevistas a sargentos e oficiais dos vários escalões ao nível do CTer e em diversos Comandos Territoriais. Foram também realizadas diversas conversas informais

com alguns comandantes dos vários escalões do CTer no activo, as quais serviram como linhas orientadoras para a elaboração das entrevistas.

Esta metodologia será explicada mais pormenorizadamente no Capítulo 5 deste trabalho.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DE CAPÍTULOS

Para a estrutura geral do trabalho, o autor baseou-se no “Guia Prático sobre Metodologia Científica para Elaboração Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrados e Trabalhos de Investigação Aplicada ” da autora Sarmento (2008), em paralelo com outros livros de metodologia científica, adaptando as orientações para redacção de trabalhos científicos da Academia Militar, nas partes em que esta se torna omissa.

O trabalho começa com esta apresentação da temática, e posteriormente é dividido em duas partes distintas. A I Parte consiste no enquadramento teórico que fundamenta a segunda parte do trabalho. Na I Parte são abordadas temáticas relacionadas com a Actividade Policial, nomeadamente o conceito e seus princípios. De seguida, é abordado o Controlo Interno, nomeadamente o conceito, os mecanismos, os meios, os critérios e os tipos de Controlo Interno na GNR. Por fim, é feita a análise do Papel dos Comandantes Territoriais no Controlo da Actividade Policial, abordando-se as competências e instrumentos de controlo ao dispor dos mesmos.

A II Parte, consiste na parte prática deste trabalho, na qual é apresentada toda a metodologia aplicada e os resultados obtidos no trabalho de campo. Estes resultados são analisados segundo a fundamentação pesquisada na I Parte, procurando-se obter desta forma respostas ao problema em análise e às perguntas de investigação colocadas no início do trabalho e verificar as hipóteses formuladas inicialmente. No final desta parte são elaboradas as conclusões, propostas e sugestões, as pretendem vir a ser um contributo válido para melhorar o funcionamento da GNR ao nível do controlo interno da actividade policial.

I PARTE – TEÓRICA

CAPITULO 2 – A ACTIVIDADE POLICIAL

2.1 INTRODUÇÃO

Feita uma breve apresentação do trabalho, apresenta-se de forma sucinta os conceitos teóricos fundamentais à compreensão do presente trabalho. Inicialmente, e do geral para o particular, serão apresentadas algumas noções sobre a actividade policial e seus princípios fundamentais, controlo e controlo externo e interno da actividade policial, defendidas por diferentes autores. Posteriormente, numa visão mais restrita, é explanado de forma sucinta o Controlo Interno na Guarda Nacional Republicana.

2.2 CONCEITO DE ACTIVIDADE POLICIAL

É geralmente aceite que a etimologia do termo polícia radica na palavra grega “politeia”, ligando-a desde logo às ideias de “cidade” como conjunto de cidadãos organizados e de “arte de governar” esse mesmo conjunto, próxima pois da política (Alves, 2008, p. 36).

É no século XIX, na Europa, que a palavra polícia acaba por tomar as suas actuais significações em virtude das duas grandes especializações que, entretanto, ocorreram, primeiro, a especialização da própria actividade policial pela criação de corpos próprios e com preparação específica, logo depois, pela especialização judiciária, como auxiliar da justiça penal (Alves, 2008, p. 36).

Segundo Marcello Caetano (1980, p. 1150), e na concepção do direito administrativo moderno, a polícia é definida *“como o modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir.”*

A polícia, enquanto força responsável pela aplicação da lei, tem claramente a obrigação de respeitar essa mesma lei, nomeadamente a legislação adoptada para a promoção e protecção dos direitos humanos, sob pena de violação dos princípios da proporcionalidade e legalidade (Nações Unidas, 2001, p. 47).

A actividade policial é comumente definida por três vectores essenciais: judicial, político-legislativo e executivo. A intervenção da polícia, no primeiro âmbito, decorre da coadjuvação preceituada constitucionalmente, com excepção das diligências processuais delegadas por despacho genérico, através da qual a autoridade judicial dota os Órgãos de Polícia Criminal (OPC) de actos próprios do poder judicial.

No que concerne à questão político-legislativa, a posição da doutrina indica que, a polícia não compreende nas suas atribuições funcionais, quaisquer posições de intervenção nesse

sentido. Por fim, a natureza executiva concentra-se em três sectores essenciais, nomeadamente a defesa da legalidade democrática, garantia de segurança interna e defesa e garantia dos direitos dos cidadãos (Valente, 2009, p. 108).

Para que a actividade policial possa alcançar tais desideratos (defesa da legalidade democrática e a garantia da segurança interna e dos direitos dos cidadãos) urge considerar as seguintes linhas mestras de acção: as informações, a prevenção, a repressão e a assistência. Tratando-se de formas diferenciadas de prestar os serviços próprios da função polícia, deve tomar-se boa nota de que elas são complementares, e na prática será extremamente difícil estabelecer separação entre as mesmas (Alves, 2008, pp. 133-134).

Sendo a actividade policial desenvolvida com o fim de garantir a tranquilidade e segurança pública, condição necessária ao pleno exercício dos direitos, liberdades e garantias, conforme o n.º 1 do art.º 272 da Constituição da Republica Portuguesa (CRP), as medidas de polícia são as previstas na lei, não devendo ser utilizadas para além do estritamente necessário. Os princípios enunciados neste preceito constitucional são princípios gerais aplicáveis aos OPC.

O n.º 2 do art.º 272 da CRP prevê um princípio basilar relativamente às medidas de polícia: o princípio da tipicidade legal, que defende que os actos de polícia devem ter fundamento na lei e devem ser medidas devidamente individualizadas por regulamentos gerais emanados das autoridades de polícia (PGR, 2008, p. 1524).

Segundo Ferreira de Oliveira (2006, pp. 105-107), reconhecemos que a actividade policial não é toda idêntica, repartindo-se, grosso modo, por três áreas de produção policial distintas. Temos assim, a vertente de ordem pública, a de investigação criminal e a de segurança pública. Cada uma dessas vertentes está sujeita a tutelas, dinâmicas e processos diferentes, levando a emergentes debates em torno do objecto e tarefas inerentes à função policial.

De acordo com a teorização de Guedes Valente (2009, p. 124), este conclui que *“a actuação da Polícia não se esgota no mero contacto com o cidadão na resolução dos problemas, pois estende-se aos planos jurídico, social, económico e cultural, cuja interdisciplinaridade lhe garante uma natureza capaz de se entrelaçar na demanda de uma segurança e liberdade próprias de uma sociedade em crescente no exercício da cidadania e cuja legitimidade emana de uma concepção clara de que a Polícia não está ao serviço do poder pelo poder, mas ao serviço dos interesses da comunidade e do cidadão considerado individual e comunitariamente.”*

2.3 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ACTIVIDADE POLICIAL

A GNR, enquanto força de segurança (n.º 1 do art.º 1 da LOGNR), rege toda a sua actuação mediante um conjunto de princípios norteadores, tendo como desiderato a defesa dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos (Valente, 2009, p. 136). Por ser relevante para este tema, analisam-se os princípios fundamentais que regem a actividade policial, não descurando que se espera da GNR respeito pelos direitos das pessoas, exercendo o poder democrático do Estado para defender esses mesmos direitos (Maximiano, 1999, p. 35).

Neste contexto, um dos princípios mais marcantes da actividade policial corresponde justamente à **proibição de excesso e necessariamente ao respeito pela proporcionalidade na intervenção policial**, “exigindo apenas dos cidadãos o indispensável à realização da sua acção, utilizando com oportunidade os meios adequados e na medida do necessário” (Almeida, 1998, p.76).

Este princípio está consagrado no n.º 2 do art.º 18, no n.º 2 do art.º 266 e n.º 2 do art.º 272 da CRP, sendo que os seus corolários subdividem-se nos princípios da adequação, visto que “as medidas restritivas legalmente previstas devem revelar-se como meio adequado para a prossecução dos fins visados pela lei, salvaguardando-se outros direitos ou bem jurídicos constitucionalmente protegidos”, da exigibilidade ou da necessidade, isto é, “as medidas restritivas previstas na lei devem revelar-se necessárias” e da proporcionalidade em sentido restrito, ou seja, “as medidas ou os meios legais restritivos e os fins obtidos situam-se em uma justa e proporcionada medida, impedindo-se a adopção de medidas legais – formais e materiais – restritivas desproporcionadas, excessivas, em relação aos fins obtidos” (Valente, 2009, pp. 143-145).

Significa assim, que “as medidas de polícia devem obedecer aos requisitos da necessidade, exigibilidade e proporcionalidade reafirmando de forma enfática o princípio constitucional fundamental em matéria de actos públicos potencialmente lesivos de direitos fundamentais e que consiste em que eles só devem ir até onde seja imprescindível para assegurar o interesse público em causa, sacrificando no mínimo os direitos dos cidadãos” (PGR, 2008, p.2524).

De acordo com o **princípio do respeito dos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos**, “a actividade policial colide, necessariamente, com os direitos e interesses dos cidadãos”. De notar que a polícia, como parte integrante da administração pública por força do preceituado no n.º 1 do art.º 272 da CRP, tem como função constitucional a garantia dos direitos dos cidadãos, estando, ainda, preceituado no n.º 1 do art.º 266, da CRP, que a sua acção se consubstancia no respeito e promoção daqueles direitos. Cabe ao estado proteger esses direitos, “defendendo-os e garantindo-os face à ameaça de outrem” e não actuando “de modo que os ofenda e sacrifique arbitrariamente e desmesuradamente”. (Valente, 2009, pp. 150-151).

O **princípio da boa fé** encontra-se plasmado, quer constitucionalmente (n.º 2 do art.º 266 da CRP), quer no Código de Procedimento Administrativo (CPA) (art.º 6-A do CPA). A sua importância remete para o clima de confiança que deverá prevalecer entre a administração pública e o cidadão, constituindo um “instrumento garantístico das expectativas e da confiança dos particulares, geradas a partir de comportamentos, neste caso, da polícia”. Se os cidadãos não tiverem confiança na actuação da polícia não haverá com certeza uma legitimação ou aceitação do papel da autoridade que deve ser reconhecido a uma força de segurança (Valente, 2009, pp. 155-157).

O **princípio da igualdade** tem “consagração geral e universal no art.º 13 da CRP” e, como princípio estruturante do estado de direito democrático e social, “por um lado, impõe que exista igualdade na aplicação do direito, por outro, garante a igualdade dos cidadãos na

participação da vida política da comunidade”. A vinculação da polícia ao princípio da igualdade emerge do n.º 2 do art.º 266 da CRP, devendo a polícia adoptar um comportamento equilibrado, uniforme e de equidade para com todos os cidadãos, “no sentido de esta ter de aplicar normas jurídicas que admitam a discricionariedade da actuação da polícia de acordo com os mesmos critérios, as mesmas medidas e as mesmas condições a todos os particulares” (Valente, 2009, pp. 173-175).

Este princípio relaciona-se directamente com outro princípio orientador da actividade policial, o **princípio da imparcialidade**, “que é, necessariamente, uma consequência do princípio da igualdade”. No que concerne ao princípio da imparcialidade, com consagração constitucional no n.º 2 do art.º 266 da CRP, revela-se na actividade da polícia, “quer quando promotora da sua função quer como objecto dos seus interesses particulares”, em especial os elementos policiais. Visto que a polícia tem a seu cargo interesses públicos a prosseguir, este princípio preconiza que, “a polícia na prossecução do interesse público actue de forma isenta na determinação daquele para que não sacrifique desnecessariamente e desproporcionalmente os direitos e os interesses dos particulares”. Poder-se-á afirmar que os agentes policiais devem actuar de forma recta e com a máxima isenção (Valente, 2009, pp. 173-175).

O **princípio da justiça** encontra-se consagrado no n.º 2 do art.º 266 da CRP, sendo que “a submissão da actividade policial a este princípio é uma consequência do estado de direito democrático que vincula toda a actividade administrativa, inclusive a policial, a critérios de justiça material ou de valor, constitucionalmente plasmados” (Valente, 2009, p. 176).

Assim, a actividade policial há-de basear-se no respeito pelos direitos individuais, respeitando a dignidade da pessoa humana e a efectivação dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos. Poder-se-á afirmar que o princípio da justiça é “um princípio geral de intervenção da actividade policial por esta, desde logo, ser a face visível não só da lei, mas de todo o direito” (Valente, 2009, p. 176).

2.4 CONCEITO DE CONTROLO

A definição de controlo pode ter as mais variadas conotações e o seu significado depende da sua função.

Para Sebastião Teixeira (2005, p. 5) “controlo é o processo de comparação do actual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas. Mais do que descobrir culpados e puni-los, a prática da função controlo deve conduzir à determinação correcta dos desvios verificados e definir as acções necessárias para que sejam corrigidos e evitados no futuro.”

No entender de João Bilhim (2002, pp. 164-168), existem diversas perspectivas teóricas que partilham da mesma opinião acerca da importância teórica e prática central que as formas de controlo desempenham no processo de gestão, pese embora a diferença, para não dizer antagónica, como cada uma interpreta aquele conceito. Para a teoria clássica, “constitui apenas uma variável de gestão entre outras, tais como o planeamento, a organização e a

liderança”. Já na tradição positivista, o controlo destina-se a “cumprir as metas e os objectivos fixados que, por sua vez, corporiza a programação da estratégia”, sendo que para a perspectiva técnica, o “processo de controlo é uma forma de garantir a adequada adaptação organizacional perante o desequilíbrio provocado pelo meio envolvente em situações onde várias questões de natureza não racional devem ser superadas.”

Na perspectiva organizacional de Chiavenato (1987, p. 492), o controlo tem uma definição tripartida: pode ser a “função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo”, bem como “os meios de regulação utilizados por um indivíduo ou empresa, como certas tarefas reguladoras que um controller aplica em uma empresa” ou ainda como “a função restritiva de um sistema para manter os participantes dentro dos padrões desejados e evitar qualquer desvio”.

Destas perspectivas teóricas sobre o controlo, nos seguimos a de Chiavenato, de cariz mais positivista e cuja literatura científica atribui a faculdade de restringir os elementos de uma organização, para evitar qualquer tipo de desvio, as suas condutas, através de uma emanção pedagógica de boas práticas a praticar pelos funcionários policiais.

Neste âmbito, o controlo assume-se como necessário e indispensável em todas as fases da actividade de um serviço ou de uma instituição e, podemos diferenciar dois tipos de controlo; o controlo externo, quando o acto de fiscalizar parte do exterior da organização, e o controlo interno quando o acto de fiscalizar parte do interior da organização.

2.5 CONTROLO EXTERNO DA ACTIVIDADE POLICIAL

Segundo Rodrigues Maximiano (1999, pp. 34-35), em democracia, “a polícia exerce de uma forma muito concreta, o poder da autoridade do estado em ordem a garantir a segurança das pessoas o que interfere claramente na sua própria liberdade”. Sendo a democracia caracterizada “pela igualdade dos cidadãos perante a lei e pela existência de um controlo da cidadania sobre as mais variadas formas do exercício do poder”, é manifesto que o controlo externo da actividade policial, qualquer que seja o seu modelo, constitua “uma exigência do Estado de direito democrático, porque contribui de forma decisiva para a defesa dos direitos do homem”.

Referindo-se às forças de segurança, Rodrigues Maximiano (1999, p.38), refere a propósito do controlo externo que “a experiência portuguesa é, a nosso ver, uma experiência positiva com um sistema de controlo informal através de organizações cívicas, actantes, com ampla audição na comunicação social e com um sistema de controlo formal desenvolvido em três vertentes”.

Para este autor, a primeira vertente do controlo formal é, o controlo externo efectuado pela Inspecção-Geral da Administração Interna (IGAI). Em Portugal, a 11 de Setembro, é criada a

IGAI, através do Decreto-Lei n.º 227/95 de 11 de Setembro, que no seu preâmbulo sustenta a génese da sua criação.

Tendo em conta o preâmbulo temos que dada a “necessidade premente de o Ministério ser dotado de um serviço de inspecção e de fiscalização especialmente vocacionado para o controlo da legalidade, para a defesa dos direitos dos cidadãos e para a melhor e mais célere administração da justiça disciplinar nas situações de maior relevância social”.

Esta necessidade tornou-se premente face à denúncia de violação de direitos fundamentais de cidadãos por acção das forças de segurança, feita por organizações como a Amnistia Internacional e o Comité para a Prevenção da Tortura do Conselho da Europa.

Actualmente, a IGAI é um serviço de inspecção, fiscalização e apoio técnico do Ministério da Administração Interna (MAI), dotado de autonomia técnica e administrativa, que funciona na dependência do ministro (art.º 1), desenvolvendo a sua actividade em todo o território nacional (art.º 2 e 3).

Segundo Rodrigues Maximiano (1999, pp. 38-39), a IGAI desenvolve a sua actividade de forma selectiva e sistemática, controlando indirectamente a inspecção interna da GNR e PSP, e realizando directamente os processos relativos às graves violações dos direitos dos cidadãos.

A segunda vertente, para Rodrigues Maximiano (1999, p. 39), é a figura do Provedor de Justiça, independente do Governo, designado pelo Parlamento, que exerce, também ele, o controlo externo da actividade policial, pois o Provedor aprecia, sem poder decisório, por processos informais e formula recomendações tendentes à prevenção e reparação das injustiças.

Reforça a ordem jurídica portuguesa, conforme preceituado no n.º 1 do art.º 266, que a administração pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e deveres legalmente protegidos dos cidadãos. Logo, é possível deduzir deste preceito que a boa administração é aquela que assegura a eficaz e eficiente satisfação das necessidades colectivas que a lei confere aos cidadãos, pelo que o provedor é o órgão que, por excelência, consegue essa eficácia pois consegue mover-se sem constrições de maior e penetrar em zonas mais opacas da cidadania (prisões, forças de segurança), sem oposição institucional marcante sob o signo de uma intervenção que, em geral, os poderes públicos e os cidadãos viriam a reconhecer como necessária e proveitosa (Rodrigues, 2005, pp. 8).

No que concerne à acção da Provedoria face às Forças de Segurança, relembramos que o art.º 272 da CRP, dedicado à polícia, está inserido no capítulo da Administração Pública, pelo que a acção do Provedor escuda-se naquele normativo.

“Para além disso e atenta à missão de polícia e sua interacção permanente com as dimensões fundamentais do princípio da dignidade humana e o respeito devido aos direitos, liberdades e garantias fundamentais, a actuação do provedor direcciona-se, muito particularmente, para a questão da tutela dos direitos humanos no exercício da função policial” (Rodrigues apud Santos, 2008, p. 33-34).

Por último, a terceira vertente, segundo Rodrigues Maximiano (1999, pp. 39-40) corresponde na área criminal ao controlo exercido pela Procuradoria da República e pelos tribunais. Actualmente, temos assistido a “uma diminuição acentuada, por via legislativa, do controle da actividade policial pelas magistraturas, designadamente do controlo que o Ministério Público e o Procurador-Geral da República detinham”.

Vigora no sistema penal português o princípio da dependência funcional, o qual define a actividade processual das polícias e o poder de direcção, avocação e devolução que cabe à autoridade judiciária em termos processuais. Compete ao Ministério Público (MP) dirigir a investigação criminal e fiscalizar a actividade processual dos OPC, conforme decorre do seu estatuto (alíneas h) e n) do n.º 1 do art.º 3 da Lei n.º 60/98 de 27 de Agosto). Os OPC, face ao MP, têm autonomia técnica ou tática (n.º 6 do art.º 2 da Lei n.º 49/2008, de 27 de Agosto).

O MP, noutra vertente estatutária, representa o estado e defende os interesses que a lei determinar, participa na execução da política criminal definida pelos órgãos de soberania, exerce a acção penal orientada pelo princípio da legalidade e defende a legalidade democrática, nos termos da CRP (art.º 1 da Lei n.º 60/1998 de 27 de Agosto e n.º 1 do art.º 219 da CRP). Neste sentido, goza de autonomia em relação ao poder político (n.º 1 do art.º 2 do CPP).

Por fim e, em jeito de conclusão, concordamos com Barbosa de Melo (2005, p.14), quando este afirma que “todos os tipos de controlo externo dos actos e actividades de polícia desempenham um papel importante na luta, pela boa administração em relação às actividades de segurança e de polícia num Estado de Direito democrático”.

2.6 CONTROLO INTERNO DA ACTIVIDADE POLICIAL

No seio de qualquer organização deverá sempre existir uma estrutura ou mecanismos que exerçam o controlo interno, pois sem estes não haverá forma de aferir se existem desvios ao que é esperado, planeado e exigido aos seus funcionários. Esta questão assume maior relevância quando falamos de uma organização policial, como a GNR, em que o seu âmbito de actuação é por inerência susceptível de ferir direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, por os seus elementos estarem investidos de poderes de autoridade (Silva, 2004, p.47).

Para que exista uma contraposição segura entre o exercício desses poderes e o cumprimento de deveres, entre os quais o uso da autoridade de forma legítima e lícita “é fundamental o controlo da actividade policial para o respeito integral dos Direitos do Homem” (IGAI, 1998, p. 33).

O controlo interno constitui assim, uma das modalidades com que actuam as instâncias de controlo da acção policial. É uma modalidade importante e a sua acção consiste

fundamentalmente no facto de detectar e resolver, dentro das próprias estruturas das forças policiais (GNR e PSP) e de forma graciosa, questões de menor gravidade e avaliar a eficiência e eficácia policial.

Para Armando Carlos Alves (2008, p. 166) “o controlo que, a organização policial exerce sobre seus membros parece ser não só a forma mais tradicional, mas também a que oferece melhores garantias de eficácia”. Para este autor existem duas razões fundamentais que justificam a existência de tal controlo interno. A primeira parte do pressuposto “de que uma polícia democrática tem que aceitar um qualquer mecanismo de supervisão”. A segunda, porque “qualquer mecanismo de vigilância exterior à polícia dificilmente poderá substituir os numerosos níveis hierárquicos de controlo existentes, os quais conhecem bem a polícia por dentro.”

Na mesma linha de pensamento, Armando Carlos Alves (2008, p. 166) diz ainda que, um bom sistema de controlo interno deve reunir um certo número de condições, nomeadamente ser eficaz e imparcial, ser aplicado mediante um procedimento rápido e rigoroso, prever um sistema sancionatório proporcional às faltas cometidas, facilitar o encaminhamento correcto das queixas dos cidadãos para as autoridades competentes e, finalmente, assegurar o máximo de publicidade às operações de controlo.

O controlo interno é imprescindível para que se consigam prevenir activamente ou até mesmo detectar os comportamentos desviantes, incorrecções, irregularidades ou ilícitos, nomeadamente, abusos dos poderes funcionais, infracções às normas estabelecidas (disciplinares e penais), em serviço e fora dele, sendo os processos de controlo interno os mais aptos a adoptar efectivamente estratégias para combater essas situações.

O “administrador deve descobrir as causas e razões e, se necessário, tomar as providências para ajustar a condição anterior, antes que o desvio se agrave e ocasione prejuízos irreparáveis”. Da mesma forma será sempre necessário um controlo permanente e rigoroso para que se consiga também verificar se os objectivos estratégicos da organização estão a ser atingidos na sua plenitude, embora isso só possa acontecer quando essas metas estiverem claramente definidas (Chiavenato, 1987, p. 495).

A tendência para o desvio ocorrerá também ela em paralelo com os níveis de exigência da missão, que, ou por serem muito altos, ou por serem muito baixos, merecerão um apoio próximo e directo dos superiores hierárquicos, para prevenir que os seus subordinados adoptem comportamentos desviantes (Simões, 1998, p. 93).

Se as dúvidas ainda persistem acerca da finalidade última do controlo, Sebastião Teixeira (2005, p. 211) é claro, “é importante sublinhar que a finalidade do controlo é evitar que as coisas corram mal mais do que corrigi-las a posteriori”. Esta posição é aliás unânime na vária bibliografia consultada, em especial na relativa à área da Gestão das Organizações, que não distingue o controlo externo do interno, pois o único com papel relevante para o funcionamento, estruturação e desempenho das instituições parece ser o interno.

CAPÍTULO 3 – O CONTROLO INTERNO NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

3.1 INTRODUÇÃO

Na sequência da exposição do capítulo anterior que versa sobre a Actividade Policial, segue-se uma abordagem aos conceitos teóricos que vão servir de base para a compreensão do presente trabalho. Inicialmente, e do geral para o particular, serão apresentadas algumas noções sobre o controlo na GNR, quais os meios e critérios de controlo, os mecanismos de coordenação e controlo, o processo de controlo e os tipos de controlo existentes na GNR e por fim os sistemas de informação aliados ao processo de controlo, defendidas por diferentes autores. Posteriormente, numa visão mais restrita, iremos explanar de uma forma sucinta o papel dos comandantes aos vários escalões do Comando Territorial.

3.2 CONTROLO NA GNR

Na actualidade, qualquer organização, incluindo a GNR, tem que dispor de sistemas de controlo para que possa subsistir a uma sociedade cada vez mais competitiva. Segundo o Coronel Pedroso (2002, p. 52), para dar resposta a esta questão é necessário averiguar se existe ou não planeamento, uma vez que, se este não existir, o controlo não fará sentido.

Partindo do pressuposto que o planeamento e o controlo apresentam uma relação de complementaridade, podemos definir controlo como uma “sub-função administrativa que permite verificar em que medida o desempenho da organização corresponde ao desejado.” Caso se verifique um grande desfasamento entre o desempenho dos militares e o desejado pelo comandante (Cmdt), terão que ser adoptadas medidas correctivas (Pedroso, 2002, p. 52).

A abrangência do controlo, à semelhança do que acontece com o planeamento, decorre e corresponde às exigências dos diferentes níveis de decisão organizacional. São o controlo estratégico, o controlo tático e o controlo operacional (Pedroso, 2002, p. 52).

O de maior relevância para este trabalho é o controlo operacional que, tem por horizonte temporal o curto prazo e incide sobre as tarefas ou acções desenvolvidas ao nível das várias unidades operacionais. É um tipo de controlo analítico e pormenorizado, preventivo e correctivo, que se estabelece ao nível da gestão operacional (Pedroso, 2002, p. 52).

Segundo Coronel Pedroso (2002, p. 53) o “controlo concretiza-se num processo cíclico onde se identificam quatro fases distintas mas interligadas”:

- Determinar o que medir, ou seja, tem que seleccionar, dentro das áreas críticas que o Comando possui, o que é relevante e prioritário. Não deve executar avaliações

desprezando o factor económico, com o risco da relação custo/eficácia se traduzir numa medida negativa, ou seja, atingirmos um maior volume de despesas do que receitas (Pedroso, 2002, p. 53).

➤ Estabelecer metas, padrões e limites de tolerância para eventuais desvios. Nesta perspectiva, os militares têm a noção de quais os objectivos a atingir e daquilo que se pretende relativamente ao seu desempenho, caso contrário deixariam de ter a percepção exacta do desvio das suas acções, devido à falta de indicadores balizadores (Pedroso, 2002, p. 53).

➤ Medição dos resultados e avaliação do desempenho. É sem dúvida a fase mais importante, uma vez que a avaliação e a análise se tornam factores indispensáveis ao processo de tomada de decisão (Pedroso, 2002, p. 53).

➤ Implementação medidas correctivas. É nesta fase que o papel do Cmdt é determinante, uma vez que da análise e avaliação dos resultados, terá que se introduzir medidas de correcção, caso o desempenho não corresponda ao planeado, ou motivar os seus militares, no caso dos resultados obtidos estarem dentro dos limites de tolerância relativamente aos objectivos definidos na fase de planeamento. A acção correctiva deve permitir uma reavaliação e revisão do planeamento, adequando-o à realidade e às possibilidades para a execução das tarefas em concreto (Pedroso, 2002, p. 53).

Segundo o n.º 1 do art.º 27 da LOGNR, a Inspecção da Guarda é o órgão responsável pelo desenvolvimento das acções inspectivas e de auditoria ao nível superior da Guarda, competindo-lhe apoiar o comandante-geral no exercício das suas funções de controlo e avaliação da actividade operacional, da formação, da administração dos meios humanos, materiais e financeiros e do cumprimento das disposições legais aplicáveis e dos regulamentos e instruções internos, bem como no estudo e implementação de normas de qualidade. Assim, a IG assume-se por excelência, como o órgão de inspecção da Guarda de maior relevo no controlo interno da actividade policial.

3.3 MEIOS DE CONTROLO

Face à permanente competitividade existente entre as organizações, estas sentem a necessidade de evoluir para assegurar a sua permanência. Motivo pelo qual, actualmente inúmeras organizações possuem meios de controlo para medir e avaliar o desempenho dos seus efectivos.

Segundo Chiavenato (2002, p. 562), “os meios de controlo têm a função de garantir que as pessoas e as situações se mantenham dentro dos padrões desejados”. O mesmo definiu os principais meios de controlo, sendo eles:

➤ Estabelecimento de regras e procedimentos

As organizações emanam regras e procedimentos pelas quais, os elementos que as constituem devem pautar o seu comportamento e desempenho. Trata-se de uma forma de controlo que tem como objectivo orientar a forma como estes deverão comportar-se (Chiavenato, 2002, p. 562). Na GNR existem inúmeras publicações e documentos que regulam o modo de acção dos militares, sendo exemplos esclarecedores o Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR), o Manual de Operações da GNR, o Regulamento de Disciplina da GNR (RDGNR), circulares, NEP, notas, mensagens e directivas. Todos eles se caracterizam por serem documentos que determinam e padronizam o modo de acção de todos os militares.

➤ Hierarquia de autoridade

Corresponde à existência de níveis hierárquicos, dentro da organização, para atribuir responsabilidades e obter obediência. É a maneira mais comum de controlar as pessoas (Chiavenato, 2002, p. 562). Na GNR a hierarquia corresponde à cadeia hierárquica, onde existe um gradual crescimento de autoridade e responsabilidade à medida que se sobe nos respectivos escalões hierárquicos.

Em termos gerais, o conceito de hierarquia designa uma forma de organização de diversos elementos de um determinado sistema, em que cada um deles é subordinado do elemento que lhe está imediatamente acima. O conceito de hierarquia é também amplamente aplicado à gestão das organizações para designar a cadeia de comando, passando sucessivamente por todos os níveis da estrutura organizacional. É, portanto, através da hierarquia que se estabelecem as relações de autoridade formal entre superiores e subordinados e que é definida a estrutura organizacional em qualquer organização (Nunes, 2007).

➤ Sistemas de informações verticais

A GNR, face à estrutura hierarquizada que possui, está desde logo estratificada para que possua um controlo interno, uma vez que a sua cadeia hierárquica apresenta um sistema de informações verticais. Nesse sistema, as informações descendentes conduzem a ordens, comandos, esclarecimentos e orientações para os subordinados. Por outro lado, as informações ascendentes facultam informações, resultados e esclarecimentos, para que o escalão superior possa avaliar tudo o que foi feito pelos seus subordinados (Chiavenato, 2002, p. 562). Ao nível do CTer este sistema de informações é imprescindível. As informações descendentes servem para emitir ordens e controlar o desempenho dos subordinados. As informações ascendentes fornecem a chamada retroacção para os níveis mais elevados, para que possam avaliar a situação e introduzir alterações.

➤ Estabelecimento de objectivos

Os objectivos estabelecidos pelos comandantes servem como referência para a acção dos seus subordinados. Os objectivos podem ser entendidos como meios de controlo, não sendo porém essa a sua finalidade. Todavia, quando os objectivos a atingir pelos militares são bem delineados, a acção e desempenho dos mesmos é consideravelmente melhorada,

o que se reflecte nos resultados obtidos. Através deste meio de controlo, pretende-se que os militares tenham um desempenho que vá de encontro aos objectivos definidos pelo Cmdt (Chiavenato, 2002, p. 562).

➤ Relações laterais

Este tipo de relacionamento na GNR encerra um meio de controlo muito importante, uma vez que a comunicação entre indivíduos do mesmo grau hierárquico permite a integração de novos elementos, através da sincronização e coordenação de procedimentos nas funções desempenhadas por estes. Aos vários níveis do CTer este tipo de relações assume especial importância, principalmente aquando do processo de integração de militares mais modernos, em que o auxílio prestado pelos militares mais antigos permite que todos sincronizem o modo de acção, reduzindo os erros e falhas que são cometidos devido à inexperience dos mais modernos (Chiavenato, 2002, p. 562).

3.4 CRITÉRIOS DE CONTROLO

Segundo Chiavenato (2002, p. 561), qualquer processo de controlo deve atender a determinados critérios com vista a torná-lo eficiente e adequado à organização onde foi aplicado. A GNR, face à estrutura hierárquica que possui, terá de seguir os critérios de controlo, a seguir mencionados, com rigor, para que o controlo de todo o efectivo se torne eficiente e menos complexo.

Nesta perspectiva é importante que os subordinados compreendam a importância dos critérios de controlo para ajustarem o seu desempenho aos objectivos da organização. Para que os militares, no caso da GNR, possam interiorizar os referidos critérios, os Comandantes terão que os informar e instruir acerca daquilo que se pretende relativamente ao seu desempenho, pois segundo Peretti (2001, p. 337), “a compreensão dos critérios será tanto maior quanto mais os colaboradores participarem ou tiverem informação correcta sobre a sua definição”, sendo importante que os militares se sintam parte da solução de qualquer problema.

Contudo, não pretendemos com este trabalho analisar o controlo que é efectuado ao nível da GNR como organização, mas sim o controlo mais restrito, que se limite aos vários escalões do CTer. Nesta óptica Chiavenato (2002, p. 561) afirma que, “para o processo de controlo ser eficaz ele deve atender aos seguintes critérios”:

- O processo deve controlar as actividades apropriadas, sendo que a preocupação do Cmdt passa pelo controlo daquelas que devam ser no seu entender supervisionadas. Neste sentido os militares sobre o seu comando, ao perceberem que o seu desempenho está a ser controlado e comparado com padrões pré-estabelecidos, tenderão a adequar o seu comportamento e desempenho (Chiavenato, 2002, p. 561).

Ainda referente a este critério é importante que o Cmdt estabeleça um plano de controlo, sendo este posto em prática por elementos pertencentes à cadeia hierárquica existente no CTer. Assim sendo, os Comandantes de Destacamento e de Posto desempenham um papel determinante, passando para eles a responsabilidade de controlar os militares que se encontram sobre o seu comando directo. O Cmdt do CTer não poderá controlar toda a actividade do CTer de uma forma apertada e centralizada na sua pessoa (Chiavenato, 2002, p. 561).

➤ O processo deve ser oportuno, cabendo aos vários Comandantes efectuar um controlo adequado, a fim de identificar possíveis desvios e introduzir de imediato as devidas correcções. As informações relativas a esse processo têm no entanto que estar disponíveis no momento exacto, para que as correcções sejam oportunas (Chiavenato, 2002, p. 561).

➤ O processo de controlo deve possuir uma relação favorável custo/benefício, não podendo tal processo ser mais dispendioso que os objectos controlados. A avaliação deverá ser levada a cabo pelo Cmdt, definindo este qual o modelo de controlo mais adequado à realidade do seu comando e se este é compatível com os meios à sua disposição para efectuar o controlo (Chiavenato, 2002, p. 561).

➤ O controlo deve ser exacto, uma vez que da leitura de informação, respeitante a este processo, os Comandantes podem concluir que toda a acção desenvolvida pelos seus militares se aproxima dos padrões previamente definidos. Caso contrário, deve tomar medidas necessárias para efectuar as devidas correcções. Podemos considerar que o processo de controlo é um indicador de progresso e constitui a base para serem efectuadas as acções correctivas. Nesta perspectiva o controlo deve ser claro e exacto para possibilitar aos comandantes fazer uma leitura assente na veracidade e objectividade dos factos, permitindo a este tomar todas as medidas que achar necessárias, para melhorar o desempenho dos seus militares (Chiavenato, 2002, p. 561).

➤ O controlo deve ser aceite, sendo da responsabilidade dos Comandantes sensibilizar os seus militares, no sentido de estes perceberem a importância dos mecanismos de controlo na instituição. Caso se verifique uma aceitação dos mecanismos de controlo por parte dos militares, o desempenho destes será no sentido de adequarem o seu comportamento e actividade aos padrões pré-estabelecidos pelos Comandantes. Se pelo contrário, o controlo não for aceite pelos militares, irá despertar um sentimento de exploração, provocando desvios no desempenho dos mesmos (Chiavenato, 2002, p. 561).

3.5 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO

Em qualquer organização, toda a actividade humana tem, obrigatoriamente, de ser coordenada e controlada. “Trata-se portanto de assegurar a qualidade e o grau de colaboração necessário entre as várias unidades de uma organização, com vista a responder às exigências ambientais e ao alcance dos objectivos organizacionais” (Ferreira, 2001, p. 490).

Mintzberg in Ferreira (2001, p. 448) fala dos mecanismos de coordenação e controlo como a essência da estrutura, o “cimento” que liga num todo as diferentes partes da organização. Segundo este autor, são “cinco os mecanismos” pelos quais, as organizações coordenam as suas actividades: o ajustamento mútuo, a supervisão directa, standardização dos procedimentos, standardização por resultados e a standardização das qualificações.

Na GNR, nomeadamente aos vários escalões do CTer, aplicam-se estes cinco tipos de mecanismos para facilitar o controlo de todo o efectivo. Vamos agora abordar cada um deles mais pormenorizadamente:

- Ajustamento mútuo, em que o desenvolvimento e a coordenação da actividade policial depende dos próprios militares, uma vez que, devido às inúmeras e diversas situações que ocorrem diariamente, estes têm que se ajustar a diferentes realidades para que as possam ultrapassar com sucesso. Este tipo de ajustamento ocorre diariamente, uma vez que os comandantes não podem estar presente em todos os locais de actividade dos seus homens. Cabe-lhes pois tentar resolver a situação da melhor maneira, dentro dos parâmetros da legalidade e das atribuições do militar da GNR.
- Supervisão directa é outro dos mecanismos de coordenação e controlo, em que o comandante é o responsável por supervisionar e controlar o trabalho dos militares sob o seu comando. É através deste mecanismo que o comandante introduz as correcções necessárias para melhorar o desempenho dos seus militares e verifica se os objectivos propostos foram cumpridos. Contudo, o processo de supervisão directa torna-se ineficaz quando falamos de organizações como a GNR, onde o número de militares é elevado e em que o Cmdt pelo mecanismo de supervisão directa não consegue controlar todo o seu efectivo.
- Standardização de procedimentos, encerra um mecanismo de coordenação e controlo que visa definir um conjunto de normas e procedimentos, que se encontram materializadas no RGSGNR, nas Normas de Execução Permanente (NEP), circulares, mensagens e notas em vigor, nas ordens emitidas pelo Cmdt, entre outros, através dos quais a actividade dos militares é controlada, reduzindo a necessidade de comunicação contínua.
- Standardização por resultados, aplicada à execução de tarefas mais complexas, que são previamente especificadas pelo Cmdt, e em que os resultados a atingir pelos

militares é definida pelo mesmo, contudo os militares têm alguma margem de liberdade na modalidade de acção a aplicar, na execução das tarefas determinadas superiormente.

➤ Estandardização das qualificações, representa um mecanismo de coordenação e controlo utilizado em tarefas onde é necessária a competência técnica e de conhecimentos, como é o caso dos elementos do núcleo de apoio técnico. Sendo eles os únicos elementos com qualificações necessárias para a execução de certo tipos de tarefas, torna-se mais difícil a fixação de resultados pré-estabelecidos, por parte dos comandantes, para uma comparação com os resultados recolhidos posteriormente, tornando-se assim o controlo da actividade policial mais difícil para quem comanda.

3.6 PROCESSO DE CONTROLO NA GNR

O processo de controlo na GNR, à semelhança das restantes organizações, assume uma prática permanente, com o objectivo de aproximar ao máximo todas as operações e os resultados das mesmas aos padrões previamente estabelecidos. Segundo Chiavenato (2002, p. 558) “o controlo funciona como um processo composto de uma sequência de quatro etapas”:

- Estabelecer padrões desejados, que se traduz na responsabilidade do Cmdt estabelecer os critérios e barreiras limitadoras da acção dos seus subordinados. Desta forma, estabelece-se o que deverá ser feito e determinam-se quais os resultados considerados normais ou desejados pelo Comando (Chiavenato, 2002, p. 558).
- Monitorização do desempenho, traduz-se num acompanhamento e medição do desempenho. Neste contexto o Cmdt tem a responsabilidade de supervisionar toda a actividade dos seus subordinados, acompanhando-os de perto. Mas para que o Cmdt possa exercer esse tipo de controlo é imprescindível que tenha pleno conhecimento e informações a respeito de todas as acções desenvolvidas pelos seus militares. Este tipo de observação e verificação do desempenho visa obter um conjunto de informações relativamente à actividade desenvolvida pelos seus subordinados (Chiavenato, 2002, p. 558).
- Comparação do desempenho com padrões desejados, trata-se de um procedimento em que o Cmdt assume um papel preponderante, uma vez que depois de recolher a informação relativa ao desempenho dos seus subordinados terá que estabelecer uma comparação com as atribuições e tarefas que são exigidas aos militares. Na GNR, como em qualquer outra organização, a intervenção humana proporciona, inevitavelmente, desvios e variações, cabendo ao Cmdt definir limites em que esses tipos de variações se possam considerar aceitáveis, designando-se por tolerância. Portanto, compete ao Cmdt comparar o desempenho dos seus militares

com padrões pré-definidos, com o objectivo de verificar se os desvios ou variações se encontram dentro dos limites de tolerância (Chiavenato, 2002, p. 558).

➤ Acção correctiva, caracteriza-se pela responsabilidade que o Cmdt tem em corrigir todos os desvios ou variações das acções desenvolvidas pelos seus militares, que se encontrem fora dos padrões estabelecidos. Todo este processo tem o objectivo de assegurar que o desempenho dos militares esteja dentro dos padrões estabelecidos, fazendo com que estes executem aquilo que foi planeado (Chiavenato, 2002, p. 558). Cabe ao Cmdt, nestas situações, exercer a competência disciplinar que lhe está incumbida, e em que os militares da Guarda respondem perante os seus superiores hierárquicos a que estejam subordinados pelas infracções disciplinares que cometam (art.º 3 do RDGNR).

3.7 TIPOS DE CONTROLO EXISTENTES NA GNR

Segundo o Coronel Pedroso (2002, p. 54), na GNR existem vários “tipos de controlo”. No entanto, podemos afirmar que dentro destes, uns são aplicados com mais frequência relativamente a outros.

Neste contexto, passamos a enumerar os seguintes tipos de controlo, com aplicação na GNR:

- O controlo por orientação “é elaborado com o objectivo de detectar desvios em relação aos planos e tem por finalidade o ajustamento entre a execução e o planeamento”, ou seja, é um importante instrumento ao dispor do Cmdt para resolver situações que, por força da imprevisibilidade dos acontecimentos, obrigam a uma adaptação entre a actividade policial planeada e a executada (Pedroso, 2002, p. 54).
- O controlo por fases, caracteriza-se por repartir uma tarefa em fases distintas, impedindo que o indivíduo responsável pela realização da mesma prossiga para a fase seguinte sem que a anterior tenha sido alvo de um rigoroso controlo. “Assenta no pressuposto de que só se avança para a fase seguinte quando a anterior está concluída com sucesso” (Pedroso, 2002, p. 54).
- O controlo posterior é efectuado quando o Cmdt avalia e analisa os resultados obtidos, e compara-os com os planeados. Observa eventuais erros ou desvios ocorridos, para que no futuro sejam evitados. Isto porque, na perspectiva do Coronel Pedroso (2002, p. 54), “a finalidade mais relevante é a avaliação do passado para garantir o sucesso das acções futuras.”

3.8 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ALIADOS AO PROCESSO DE CONTROLO

Segundo o Coronel Pedroso (2002, p. 54), dentro das organizações mais avançadas, as acções correctivas parecem não ser suficientes. Os sistemas de controlo mais avançados são aqueles que evitam que os erros e desvios aconteçam, apoiando-se nos sistemas de informação. Surge desta forma um novo conceito de controlo, o “feedforward”, isto é, o controlo proactivo.

O tratamento de informação é nos dias de hoje uma prioridade das organizações. A GNR não é excepção, e em 2005, dada a “inexistência de um sistema informático comum a toda a Guarda, capaz de responder às necessidades operacionais de todo o dispositivo”, foram dados os primeiros passos para a criação do Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais (SIIOP) (Guedes, 2010, p. 33).

Segundo o Tenente-coronel (TC) Guedes (2010, p. 30), o SIIOP consiste “num sistema informático baseado num repositório único, centralizado e alargado a todo o dispositivo, que permite à Guarda o suporte à decisão/acção, baseado em informação alargada e em tempo real, bem como a uniformização de procedimentos em toda a hierarquia da Guarda Nacional Republicana”.

Como o factor humano tem, indiscutivelmente, um peso substancial para o sucesso da implementação e da operacionalização qualitativa e eficiente do SIIOP, o Comando da GNR apostou na formação dos seus militares, especializando-os nestas áreas. Atendendo ao facto de a GNR dispor de um efectivo que ocupa cerca de 90% do território nacional, abrangendo todo o espectro de funções policiais criou-se um excelente sistema de informações, que aliado a um bom sistema informático controlado por militares credenciados, permite disponibilizar bases de dados (Guedes, 2010, pp. 36-39).

Segundo o Coronel Pedroso (2002, p. 54), os sistemas de controlo a implementar pela Guarda devem ser adequados à sua realidade e respeitar as seguintes regras:

- Ter em consideração a dimensão da Organização e os seus objectivos, e estar virada para os pontos críticos identificados

Para o tratamento e análise de grande quantidade de informação é determinante o uso de meios de controlo aliados aos sistemas de informação. O sistema informático com ligação em rede permite a criação de bases de dados e um sistema de recolha e partilha de informação, desde o patamar mais elevado da hierarquia até ao nível mais baixo. No que se refere aos seus pontos críticos², a Guarda sempre optou por controlar dados quantificáveis, especialmente associados à actividade económica/financeira, descurando por seu lado o controlo do que é mais difícil, mas ao mesmo tempo mais importante, o controlo da actividade policial. Contudo, tal facto deixou de se verificar a partir do momento que o SIIOP começou a ser implementado no dispositivo (Pedroso, 2002, p. 55).

² O controlo de uma qualquer organização deve ser dirigido para os seus pontos críticos. Por exemplo, numa empresa de transportes o consumo de combustíveis será o ponto crítico mas, numa empresa têxtil, já será, porventura, a energia eléctrica.

- Relatar os desvios com prontidão implica que os conceitos de “feedforward” e proactividade tenham que ser aplicados

Não se pretende um controlo estático que se limite a avaliar o desempenho passado, mas sim um controlo que assente numa política de antecipação, tirando proveito da nossa disposição no terreno aliada a meios de informação adequados para podermos atingir um conjunto de informações preciosas ao nível de um desempenho futuro. Desta forma poderemos antever eventuais situações que possam ocorrer, evitando o efeito de surpresa (Pedroso, 2002, p. 55).

- Evidenciar excepções nos pontos críticos

A Guarda após ter definido os seus pontos críticos, quanto à aplicação do sistema de controlo, só deve aplicar esse sistema quando a amplitude de erro atinge mínimos suportáveis, passando desta forma, a utilizar o sistema de controlo, mas tendo em atenção os pontos críticos, pois estes podem influenciar a eficácia do sistema de controlo. Estamos a falar em racionalização do sistema de controlo (Pedroso, 2002, p. 55).

- Ser flexível

Uma das grandes características dos sistemas de controlo é a sua flexibilidade. Esta característica permite à organização adaptar os sistemas de controlo às situações que vão surgindo (Pedroso, 2002, p. 55).

- Ser económico

O processo de controlo deve possuir uma relação favorável custo/benefício, não podendo ser mais dispendioso que o objecto controlado. Este critério reveste-se de grande importância, uma vez que cabe ao Cmdt avaliar se os benefícios do modelo de controlo aplicado não são inferiores aos seus custos (Pedroso, 2002, p. 55).

- Deve reflectir a imagem da organização

Todo o sistema de controlo deve contribuir para a criação de uma imagem organizacional positiva, tanto interna como externamente. A imagem interna da organização, relativamente aos seus militares, tem um papel fundamental no desempenho e no alcance dos objectivos estabelecidos. É muito importante que o sistema de controlo indique, para além da avaliação do desempenho, os erros ou desvios cometidos pelos militares, para que de imediato se introduzam as medidas correctivas necessárias, a fim de conduzir os responsáveis aos objectivos estabelecidos pela organização. Determina-se, deste modo, em qual das sub-funções, planeamento, direcção ou organização se deve actuar (Pedroso, 2002, p. 56).

CAPÍTULO 4 – O PAPEL DOS COMANDANTES TERRITORIAIS³

4.1 INTRODUÇÃO

Na sequência da exposição do capítulo anterior que versa sobre o Controlo Interno na Guarda Nacional Republicana apresenta-se de seguida alguns conceitos teóricos que são importantes para o entendimento do presente trabalho. Inicialmente, serão apresentadas algumas noções sobre as competências dos comandantes aos vários escalões do Comando Territorial e por fim serão apresentados os instrumentos de controlo da actividade policial ao dispor dos comandantes, que consideramos mais relevantes para este trabalho. Posteriormente, a II Parte, expõe toda a investigação de campo desenvolvida durante a elaboração deste trabalho.

4.2 COMPETÊNCIAS DOS COMANDANTES

Acima de tudo, o comandante deve ser um líder, o qual, segundo o general Belchior Vieira (2002, p. 14) tem a seguinte função - “A função do líder numa organização visará estreitar o intervalo ou corrigir o desvio entre a realização individual e os requisitos organizacionais. Para isso, os líderes, para além da influência motivadora sobre os subordinados, podem procurar convencer os líderes superiores da necessidade de alterar os requisitos organizacionais. Esta dupla responsabilidade do líder tem sido designada como o dilema da liderança. Aos líderes compete a resolução deste dilema para que a organização e os subordinados recebam mutuamente benefícios aceitáveis.”

4.2.1 COMPETÊNCIAS DO COMANDANTE DE POSTO

O Cmdt de Posto Territorial (PTer), segundo o n.º 1 e 2 do art.º 18 do RGSGNR, aprovado pelo Despacho n.º 13-A/10, de 22 de Junho, para além de outros deveres e atribuições inerentes às funções de serviço, é “o responsável pelo cumprimento das leis, regulamentos e quaisquer outras instruções em vigor por parte de todos os militares sob o seu comando” e deve “conhecer bem os seus subordinados de forma a efectuar a respectiva apreciação e avaliação individual”, respectivamente. Desta forma, o Cmdt de Posto consegue manter um maior controlo sobre os seus subordinados e garantir que estes cumpram correctamente a missão que lhes foi atribuída.

Para tal, o Cmdt de PTer tem ao seu dispor um conjunto de instrumentos que lhe permitem garantir que os seus subordinados cumpram com os objectivos da instituição, instrumentos esses que serão mencionados mais à frente.

Além dos deveres que lhe sejam conferidos por outros regulamentos, o Cmdt de Posto tem as competências previstas no n.º 4 do art.º 18 do Capítulo II, Título I do RGSGNR, de entre

³ Entenda-se por Comandantes Territoriais, os comandantes dos vários escalões do CTer.

as quais, passa-se a citar aquelas que têm maior relevância para o estudo que se está a desenvolver neste trabalho.

Compete ao Cmdt de Posto:

Ministrar aos seus subordinados a formação contínua de acordo com a missão atribuída e as determinações em vigor (al. a));

Velar cuidadosamente para que o comportamento dos militares sob o seu comando se norteie pela prática das virtudes militares (al. b));

Rondar as patrulhas assegurando-se que o serviço é executado conforme o determinado (al. c));

Quando presente no quartel, passar revista à entrada e saída das patrulhas, determinando e inteirando-se do serviço e acções levadas a efeito (al. d));

Fazer a nomeação do serviço de maneira que este seja igualmente distribuído por todo o efectivo, cumprindo o determinado para a nomeação do pessoal para o serviço de escala (al. i)).

Para além das competências e deveres, mencionados anteriormente, os Comandantes de Posto, têm em relação ao serviço policial um conjunto de competências e deveres de relevância para este trabalho, que estão previstas no n.º 4 do art.º 160 do Capítulo II, Título IV do RGSGNR, conforme se pode verificar no **Anexo A**.

4.2.2 COMPETÊNCIAS DO COMANDANTE DE DESTACAMENTO

O Cmdt de Destacamento Territorial (DTer), segundo o n.º 1 do art.º 14 do RGSGNR, aprovado pelo Despacho n.º 13-A/10, de 22 de Junho, “ocupa um lugar de charneira na cadeia de comando, sendo o escalão de comando mais elevado em que é possível e imprescindível o mútuo conhecimento (pessoal e individual) entre todos (Comandante e comandados).” Ainda segundo o mesmo preceito legal, o exemplo e a acção de comando exercido pelo Cmdt de Destacamento em favor da proficiência da subunidade e na construção do espírito de corpo é de extrema importância pois é onde há um maior peso entre todos os escalões de comando.

Deste modo, o Cmdt de Destacamento, procura controlar todo o seu efectivo tendo em conta que o serviço seja executado conforme o determinado e que os militares cumpram para com as suas atribuições. Para tal, o Cmdt de DTer tem ao seu dispor um conjunto de instrumentos que lhe permitem garantir que os seus subordinados cumpram com os objectivos da instituição, instrumentos esses que serão mencionados mais à frente.

Além dos deveres que lhe sejam conferidos por outros regulamentos, o Cmdt de DTer tem as competências previstas no n.º 3 do art.º 14 do Capítulo II, Título I do RGSGNR, de entre

as quais, passa-se a citar aquelas que têm maior relevância para o estudo que se está a desenvolver neste trabalho.

Compete ao Cmdt de Destacamento:

Inspeccionar actividade dos postos de acordo com as normas em vigor, realizando rondas, no mínimo 1 (uma) vez por mês, e exarando no livro próprio a respectiva opinião de ronda, onde ele se encontrar implementado (al. b));

Supervisionar a escrituração administrativa dos postos (al. c));

Instruir os comandantes subordinados e o restante efectivo sobre o serviço e sobre os diferentes assuntos, para uniformização de procedimentos (al. g));

Providenciar para que o serviço seja igualmente desempenhado por todos os militares devendo, para este efeito, fiscalizar as escalas (al. i));

Desenvolver e orientar a formação militar, cívica e comportamental do seu efectivo, procurar conhecê-lo individualmente, em termos que lhe permitam formular um juízo correcto quanto à sua personalidade, méritos e aptidões, prestar-lhe apoio nas dificuldades que denote e zelar cuidadosamente pelos seus justos e legais interesses al. l)).

Para além das competências e deveres, mencionados anteriormente, os Comandantes de DTer, têm em relação ao serviço policial um conjunto de competências e deveres de relevância para este trabalho, que estão previstas no n.º 3 do art.º 160 do Capítulo II, Título IV do RGSGNR, conforme se pode verificar no **Anexo A**.

4.2.3 COMPETÊNCIAS DO COMANDANTE TERRITORIAL

O Cmdt Territorial, segundo o n.º 1 do art.º 8 do RGSGNR, aprovado pelo Despacho n.º 13-A/10, de 22 de Junho, “exerce a sua autoridade sobre todos os serviços e actividades da unidade que comanda e tem por objectivo principal a preparação comportamental, física e técnica do seu efectivo tendo em vista o cumprimento da missão específica do serviço da sua unidade.” No n.º 2 do mesmo artigo vem descrito que “a responsabilidade do Comandante requer uma autoridade indiscutível, que deve exercer plenamente, com firmeza indispensável, sem embargo de procurar constantemente a adesão e a participação activa dos seus subordinados. Pode delegar a autoridade, mas nunca a responsabilidade.”

Destarte, o Cmdt Territorial, procura controlar toda a sua unidade, e conseqüentemente, todo o seu efectivo tendo em conta os serviços e actividades prestados pela unidade, tendo adjacente que, os mesmos sejam executados em conformidade com as normas em vigor. Assim sendo, o Cmdt Territorial tem ao seu dispor um conjunto de instrumentos que lhe permitem garantir que os seus subordinados cumpram com os objectivos da instituição, instrumentos esses que serão mencionados de seguida.

Além dos deveres que lhe sejam conferidos por outros regulamentos, o Cmdt Territorial tem as competências previstas no n.º 4 do art.º 8 do Capítulo II, Título I do RGSGNR, de entre as quais, passa-se a citar aquelas que têm maior relevância para o estudo que se está a desenvolver neste trabalho.

Compete ao Cmdt Territorial:

Determinar que sejam elaboradas as ordens e instruções para a boa execução das várias actividades da unidade (al. g));

Fiscalizar todas as actividades da unidade pelas inspecções a que procede, pelas revistas que passa, pelo exame e análise dos relatórios ou participações que recebe (al. k));

Avaliar o mérito do desempenho e do comportamento dos seus subordinados e prestar as informações individuais, de acordo com as determinações para a aplicação do sistema de avaliação em vigor (al. l));

Verificar a escrituração das subunidades e o estado de pagamento individual de serviços remunerados (al. q));

Passar revista ao material à carga das subunidades (al. r)).

No seguimento das competências supra citadas, é importante realçar que compete ainda ao Cmdt Territorial “rondar com frequência todas as subunidades sob o seu comando, qualquer que seja o seu escalão” (n.º 4 do art.º 8 do RGSGNR), nas visitas e inspecções às forças sob as suas ordens que se estendem a todas as áreas de serviço e actividades “deve examinar, com zelo incessante, se todos os serviços são dirigidos e administrados conforme os regulamentos e ordens em vigor” (n.º 5 do art.º 8 do RGSGNR) e “sempre que considere conveniente, promove reuniões de comando para analisar problemas ou determinar orientações” (n.º 6 do art.º 8 do RGSGNR).

Para além das competências e deveres, mencionados anteriormente, os Comandantes Territoriais, têm em relação ao serviço policial um conjunto de competências e deveres de relevância para este trabalho, que estão previstas no n.º 2 do art.º 160 do Capítulo II, Título IV do RGSGNR, conforme se pode verificar no **Anexo A**.

4.3 INSTRUMENTOS AO DISPOR DOS COMANDANTES

Os Instrumentos de Controlo são todos os elementos que permitem exercer de forma eficaz e permanente todo um processo de controlo.

Através da aplicação deste tipo de instrumentos, o Cmdt consegue ter a percepção de toda a actividade da unidade ou subunidade, facilitando-lhe o planeamento e permitindo a introdução das correcções que achar necessárias, a fim de estabelecer um desempenho por parte dos militares dentro dos limites de tolerância dos padrões definidos.

Na actualidade, qualquer modelo de controlo está vocacionado, fundamentalmente, para as pessoas, uma vez que os “factores mais competitivos das organizações não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos mas sim as pessoas que as compõem, que quanto mais motivadas e empenhadas estiverem nas suas actividades, maior será o índice de produtividade que a organização alcançará” (Caetano, 2002, p. 359).

4.3.1 GUIAS DE PATRULHA

A elaboração de Guias de Patrulha é uma das competências do Cmdt de Posto e tem como principal função definir e delimitar o percurso das patrulhas em serviço.

Este documento é elaborado e assinado pelo Cmdt de Posto, sendo posteriormente enviado para o respectivo Destacamento. A sua elaboração vem prescrita no art.º 169 da Secção II do Capítulo II do Título IV do RGSGNR.

A guia de patrulha (Modelo CEGRAF/GNR n.º 56) é elaborada, a fim de indicar o itinerário pelas localidades e pontos mais importantes que a patrulha tem de policiar, possibilitando ao Cmdt ter sempre presente a localização das mesmas, impedindo assim que estes se coloquem nos locais que para eles seja mais conveniente. Este instrumento garante ao Cmdt de Posto uma disposição dos seus subordinados no terreno, para que este saiba onde cada militar se encontra, a que hora, e qual a função que se encontra a desempenhar.

Quando, em virtude de qualquer ocorrência de serviço ou por qualquer outro motivo imprevisto, as patrulhas não possam percorrer os giros conforme lhes foram marcados, os respectivos Comandantes podem alterá-los sob a sua responsabilidade, respeitando, sempre que seja possível, a sua extensão, duração e o fim que se tinha em vista ao ser definido o itinerário inicial, salvo se, como em consequência de serviço imprevisto, tiverem de regressar ao posto. Em ambos os casos são posteriormente justificados os motivos da alteração ou não execução dos giros. Tal situação está salvaguardada segundo o art.º 167 da Secção II do Capítulo II do Título IV do RGSGNR.

4.3.2 RONDAS

É ainda um dever do Cmdt de Posto rondar os seus militares enquanto estes desempenham o serviço policial, como vem prescrito na alínea c) do n.º 4 do art.º 18 do Capítulo II, Título I do RGSGNR. Desta forma consegue verificar que não existem desvios éticos no desempenho das funções dos seus subordinados, garantir o empenhamento dos seus subordinados no desempenho das funções que lhes estão cometidas e consegue ainda verificar se existe também por parte dos seus subordinados a iniciativa de bem servir a população.

Actualmente não existem nenhuma directivas acerca do número mínimo de rondas que o Cmdt de Posto deve efectuar aos militares do seu Posto.

Cabe ao Cmdt de Destacamento, segundo a alínea b) e c) do n.º 3 do art.º 14 do Capítulo II, Título I do RGSGNR, inspeccionar a actividade dos postos de acordo com as normas em vigor, no mínimo uma vez por mês, exarando no livro próprio a respectiva opinião de ronda, e supervisionar a escrituração administrativa dos postos, respectivamente. Desta forma para além de verificar todo o expediente que é elaborado pelos militares adstritos ao posto, consegue ter uma percepção mais pormenorizada de cada militar sob o seu comando.

Segundo o n.º 4 do art.º 8 do Capítulo II, Título I do RGSGNR, é dever do Cmdt Territorial, rondar com frequência todas as subunidades sob o seu comando, qualquer que seja o seu escalão. Desta forma verifica se nelas o serviço decorre segundo as normas em vigor, se o efectivo se encontra bem uniformizado, se o seu porte é correcto, se é zeloso no cumprimento dos seus deveres e se tem recebido a formação adequada à missão que cumpre, se os animais são bem tratados e alimentados, se os materiais, em particular o material de guerra, estão convenientemente conservados e em boas condições de funcionamento e se o quartel está limpo e arrumado, de tudo fazendo menção no livro de opinião de ronda.

Aquando de uma ronda a uma patrulha cabe ao rondante rubricar a guia de patrulha, por forma a ficar registado que o rondante, supervisa a actividade policial que estava a ser exercida pelos militares da patrulha.

4.3.3 PRESENÇA FÍSICA

Segundo Bilhim (2006b, p.219) “a interdependência exige a coordenação para assegurar que a actividade resulta na produção de forma eficiente, eficaz e económica de bens e serviços”, sendo a coordenação e o controlo indispensáveis para que as metas e os objectivos organizacionais sejam atingidos. Qualquer organização tem de garantir que os seus trabalhadores agem de acordo com o que se espera deles. Assim, o controlo surge como a tarefa destinada a assegurar que as actividades alcancem os resultados esperados, e daí a sua influência sobre os comportamentos.

Deste modo, a presença física do Cmdt no desenvolvimento da actividade policial é fulcral para o controlo dos comportamentos, dos procedimentos, fixados em normativos, e da prossecução do desenvolvimento da missão da Guarda.

Contudo, é importante realçar que para além do controlo que é efectuado, o Cmdt através da sua presença cria um sentimento de apoio e de motivação nos seus militares, levando a que estes desenvolvam, de forma eficaz e eficiente, os objectivos prosseguidos pela organização.

Segundo o Coronel Pedroso (2002, p. 41) cabe ao Cmdt “influenciar o comportamento dos outros (subordinados) de modo a que eles actuem em conformidade com os objectivos da organização”. Os militares, como elemento nuclear da organização, “têm de ser motivados para a consecução dos objectivos” que o comandante fixa “através de técnicas de liderança e de comunicação”.

4.3.4 LIVROS DE REGISTO

Os livros de registo abarcam um grande leque de documentação em suporte físico, regulamentados pela Guarda com a atribuição de um número CEGRAF. Estes têm por objectivo o registo de toda a actividade policial desenvolvida pelas subunidades, de forma a criar uniformização de procedimentos em todo o dispositivo da Guarda.

Os livros de registo que estão adstritos às subunidades são o livro de registo de detidos (modelo CEGRAF/GNR n.º 79), livro de registo de identificações (modelo CEGRAF/GNR n.º 446), livro de registo de drogas (modelo CEGRAF/GNR n.º 439), livro de registo de serviços remunerados (modelo CEGRAF/GNR n.º 90), livro de reclamações (modelo n.º 1426, exclusivo da INCM, E. P.), livro de registo de taxas de certidões de furto/dano/incêndio (circular n.º 13/99-P da 3.ª REP, de 06 de Outubro).

Temos ainda, o livro de registo de documentos apreendidos (modelo CEGRAF/GNR n.º 190), livro de registo de transgressões e contra-ordenações (modelo CEGRAF/GNR n.º 214), livro de registo de processos-crime (modelo CEGRAF/GNR n.º 279), livro de registo de acidentes de viação (modelo CEGRAF/GNR n.º 91), livro de registo de inquéritos (modelo CEGRAF/GNR n.º 192), livro de registo de certidões de acidente (Decreto-Lei n.º 49438, de 11 de Dezembro de 1969 e MSG. N.º 3768/Op. 3.10.6 da 3.ª REP, de 24 de Abril de 1990).

E ainda, o livro de registo de apresentação de arguidos (modelo CEGRAF/GNR n.º 284), livro de registo de perdidos e achados (modelo CEGRAF/GNR n.º 193), livro de registo de requerimentos (modelo CEGRAF/GNR n.º 140), livro de registo de correspondência de entrada (modelo CEGRAF/GNR n.º 83), livro de opinião de ronda (modelo CEGRAF/GNR n.º 75), livro de protocolo (modelo CEGRAF/GNR n.º 100) e o livro de relatório diário (modelo CEGRAF/GNR n.º 87).

É de salientar que, sempre que é feita uma ronda ou inspecção interna ou externa, à subunidade, todos os livros de registo referidos anteriormente são alvo de inspecção. No final de cada ronda ou inspecção, utiliza-se o livro de opinião de ronda, visto que este livro destina-se a recolher a impressão dos rondantes e demais visitantes a quem os regulamentos conferem o direito de exarar opinião sobre a apresentação e operacionalidade do pessoal, animal, quartel e material (Despacho do EX.^{mo} General Comandante-Geral, de 17 de Março de 1992).

4.3.5 MAPA DE DESEMPENHO DOS MILITARES

O mapa de desempenho dos militares consiste no registo de toda a actividade policial desenvolvida por cada militar e é dactilografado mensalmente. Este instrumento de controlo surgiu em resposta das necessidades dos vários Comandantes, pelo que não se encontra regulamentado, nem existe um modelo próprio.

Segundo Bilhim (2006a, pp. 258-259) são muitas as organizações que “desejam determinar a qualidade e a quantidade de realização dos seus membros, diagnosticando o seu potencial futuro e identificando áreas fracas que possam ser objecto de formação profissional”. Por isso, a avaliação de desempenho pode ter duas grandes funções, “administrativa e de desenvolvimento”. A função administrativa “prende-se com a utilidade dos resultados da avaliação”, tais como a remuneração e a promoção, e a função de desenvolvimento de potencial “liga-se à formação destinada a aumentar as competências do trabalhador.”

A avaliação de desempenho é de extrema importância “para qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos”, uma vez que “fornece a informação necessária para a tomada de decisões estratégicas”, e serve ainda “como um sistema de controlo estratégico para medir o desempenho actual relativamente aos objectivos estratégicos já fixados” (Bilhim, 2006a, p.259).

Desta forma, o mapa de desempenho dos militares torna-se uma mais-valia para os Comandantes visto que através deste mapa conseguem não só ter um controlo do desenvolvimento da actividade policial de cada militar, ao fim de cada mês, mas também verificar se estes estão a ir de encontro aos objectivos fixados, e não menos importante, consegue fazer uma avaliação do desempenho de cada militar.

4.3.6 RELATÓRIOS DIÁRIOS E MENSAIS

Toda a actividade policial, diária e mensal, desenvolvida pelas várias subunidades e consequentemente pela unidade é registada em relatórios, sendo de interesse para o presente trabalho realçar dois relatórios.

Neste âmbito, e de carácter diário, é de realçar o Relatório da Situação Operacional (SITREP), previsto na NEP/GNR – 3.36/A da 3ª REP/CG de 01 de Junho de 2008. O SITREP diário é um relatório a elaborar por todas as subunidades e unidades da Guarda, que se destina a dar conhecimento ao escalão eminentemente superior, dos principais factos de interesse operacional, ocorridos nas 24 horas precedentes.

Como tal, para além da respectiva situação do ponto de vista operacional, deverá também incluir as informações sobre a Zona de Acção (ZA), e sobre a situação logística e do pessoal susceptíveis de influírem directamente na situação operacional.

A elaboração do SITREP diário não dispensa contudo a comunicação oportuna (através de RELIM e do SGO) de toda a informação relativa a factos ou ocorrências que, pela sua natureza, devem ser do imediato conhecimento superior, conforme se encontra determinado.

Futuramente, e à medida que o SIIOP estiver em execução, todo o dispositivo da Guarda elabora e transmite o SITREP diário por este meio.

Quanto ao relatório de carácter mensal, é de realçar o Relatório Periódico de Informações (PERINTREP), previsto na NEP/GNR – 2.02 da 2ª REP/CG de 15 de Abril de 2005. O PERINTREP tem por finalidade dar a conhecer os aspectos relevantes da criminalidade, apresentando alguns dos seus casos mais significativos em cada uma das áreas que constituem o objecto do estudo e análise estatística, em ordem a fornecer aos Órgãos de decisão as pistas para a definição de políticas de combate à criminalidade e aos comandos subordinados nas respectivas ZA.

O PERINTREP é elaborado por todas as unidades com ZA territorial atribuída e é feito mensalmente, referido sempre ao período decorrido entre o primeiro e o último dia do mês anterior.

4.3.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Na GNR os instrumentos de controlo disponíveis deveriam ser potencializados, aproveitando as potencialidades dos sistemas de informação, que hoje em dia se encontram presentes em inúmeras instituições públicas, permitindo a criação de bases de dados e sistemas informáticos de partilha de informação até ao escalão posto, que permitissem um fácil acesso a informações necessárias à tomada de decisão e o registo de toda a actividade policial da unidade ou subunidade (Pedroso, 2002, p. 70).

A “oportunidade e a antecipação são elementos essenciais do sistema de controlo”, pelo que só assim será possível dar corpo ao já referido conceito de “feedforward” e à ideia de controlo proactivo, explicados no ponto 3.8 (Pedroso, 2002, p. 70).

Na opinião do Coronel Pedroso (2002, p. 70), as acções correctivas demonstram-se insuficientes nas organizações mais desenvolvidas. Fundamenta, afirmando que os sistemas de controlo mais avançados são os que prevêm e evitam eventuais erros ou desvios comportamentais que possam acontecer, apoiando-se, para tal, nos sistemas de informação.

É importante focarmos os instrumentos que alicerçados aos sistemas de informação têm relevância para este trabalho, sendo eles, as bases de dados, o Sistema de Gestão Operacional (SGO) e o SIIOP.

Tendo em conta as bases de dados, cabe a cada Cmdt geri-las, consoante as suas necessidades e as necessidades da subunidade ou unidade. Estas bases de dados têm por objectivo dar resposta a solicitações superiores e servir de apoio ao Cmdt na tomada de decisão e no planeamento da actividade policial.

Desta forma o Cmdt consegue realizar um planeamento mais preciso e eficaz, e mais facilmente dar resposta a situações de índole criminal e contra-ordenacional, direccionando a actividade policial para as zonas onde à uma maior conjectura do cometimento de ilícitos.

O tratamento de informação é uma tarefa prioritária nas organizações. A GNR não é excepção, motivo pelo qual também se desenvolveu nessa área, implementando o SIIOP, o SGO, entre outros sistemas de informação, tais como o SCOT.

O SIIOP (criado pelo Decreto Regulamentar n.º 2/95, de 25 de Janeiro) visa substituir a documentação em suporte físico, que ainda está em uso nos Comandos, Destacamentos e Postos da GNR, por documentos digitais. Esta desmaterialização introduz na GNR uma uniformização, elevada capacidade de armazenamento, e a consequente agilização do tratamento documental. Neste tocante destaca-se a desmaterialização dos processos crime, das contra ordenações e de registo de correspondência (Guedes, 2010, p. 41).

A partilha da informação que o SIIOP proporciona, permitirá que os militares em geral, e os diversos escalões hierárquicos da GNR, tenham acesso em tempo real, aos vários tipos de informações policiais de teor operacional, tático e estratégico. Esta dinâmica de acesso e tratamento de informação policial aumenta significativamente a qualidade das tomadas de decisões em todos os escalões (Guedes, 2010, pp. 44-45).

O SIIOP é, por excelência, o Sistema de Informação Policial e Operacional da Guarda. Contudo, apesar das qualidades do sistema e do seu reconhecido valor enquanto Sistema de Informação no âmbito policial e criminal, o SIIOP apresenta, neste momento, algumas limitações (Trafaria, 2011, p. 2).

O SGO veio em resposta a essas limitações, tornando-se uma mais-valia, capaz de dar uma resposta mais eficaz e eficiente quando comparada às tradicionais formas de registo dos dados (Trafaria, 2011, p. 2).

O SGO é uma aplicação desenvolvida com base nos princípios da simplicidade, flexibilidade, robustez, disponibilidade e unicidade de dados, sendo acessível a partir de um portal Web que permite uma rápida alimentação da informação e consequente capacidade de consulta e análise a quem dela tiver necessidade (Trafaria, 2011, p. 2).

Trata-se, ainda, de uma aplicação que é passível de ser, no futuro, integrável com o SIIOP. Requisito que é de extraordinária importância, já que não se pretende de modo algum substituir o SIIOP, mas sim complementá-lo, desenvolvendo um processo que oportunamente poderá ser ali integrado (Trafaria, 2011, p. 2).

II PARTE – PRÁTICA

CAPITULO 5 – METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA

5.1 INTRODUÇÃO

Feita a revisão da literatura subordinada ao tema e seguindo os objectivos definidos, sucede-se a investigação de campo, através da aplicação e verificação dos conceitos teóricos apresentados na I Parte. Com base nas questões de investigação que serviram de ponto de partida são apresentadas as hipóteses, assim como os métodos e técnicas utilizados, bem como o universo da amostra.

5.2 HIPÓTESES PRÁTICAS

Uma hipótese define-se como “uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 136). Com vista à materialização dos objectivos anteriormente propostos e com base nas questões de investigação são enunciadas as seguintes hipóteses:

H1: Os instrumentos de controlo da actividade policial são meios imprescindíveis à acção de comando.

H2: Os instrumentos de controlo da actividade policial são determinantes no processo de controlo organizacional.

H3: Todos os comandantes, aos vários escalões do Comando Territorial, têm a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial, a que podem recorrer.

H4: Os instrumentos de controlo da actividade policial devem estar directamente ligados às novas tecnologias de informação.

H5: Os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares que, desempenham funções em toda a estrutura do Comando Territorial.

5.3 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADAS

Ponderados os objectivos, foram utilizados os métodos qualitativos, para a recolha de dados, assim como para a sua análise. Relativamente ao instrumento de recolha de dados, foi utilizado a entrevista semi-directiva, uma vez que “o entrevistado responde às perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados” (Sarmiento, 2008, p. 17). Através da entrevista semi-directiva, o entrevistador procura obter respostas por parte

do inquirido, sendo que a ordem e a forma como são introduzidas as questões é deixado ao seu critério, estando apenas orientado o início da entrevista.

Para efectivar o estudo, optou-se pelo emprego de um único guião de entrevista, cujo objectivo era “produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 164). Este é único, uma vez que se destinava apenas a entidades pertencentes à Guarda, nomeadamente às classes de Sargentos e Oficiais e, o objecto de estudo versava de igual modo sobre os vários escalões do Comando Territorial.

Na execução do trabalho de campo, procedeu-se à realização das várias entrevistas, entre os dias 06 de Julho de 2010 e 21 de Julho de 2010. Para cada uma das entrevistas, houve a preocupação de entregar, a cada entrevistado, uma carta de apresentação que continha todos os objectivos propostos para este estudo, incluindo uma referência ao contributo que era expectável que cada entrevistado pudesse dar. Desta forma, cada um dos entrevistados sabia, na sua plenitude, qual o principal objectivo do trabalho e quais os vários objectivos específicos adjacentes.

Após a transcrição de cada uma das entrevistas, foi efectuada a discussão dos resultados obtidos, de forma a correlacioná-los com o enquadramento teórico desenvolvido anteriormente.

Assim, é possível que, através desta discussão dos resultados, se possa obter uma conclusão, quanto à validação das hipóteses práticas.

5.4 UNIVERSO DE ANÁLISE E AMOSTRA

O universo do estudo é constituído por 20 Comandos Territoriais que representam a GNR, divididos em dois grupos. Um grupo, constituído por 6 Comandos Territoriais, que contém um sistema de informação que ainda não se encontra implementado em todo o dispositivo, o SIOP, e outro grupo, constituído por 14 Comandos Territoriais, em que o sistema de informação anteriormente referido ainda não se encontra implementado.

Dentro da panóplia do primeiro grupo, a amostra estudada é o Comando Territorial de Lisboa, o Comando Territorial de Aveiro e o Comando Territorial do Porto. Quanto ao segundo grupo, a amostra estudada é o Comando Territorial de Santarém e o Comando Territorial de Viana do Castelo.

Tendo em vista que o estudo em causa versa sobre os vários escalões do Comando Territorial, para além deste, dentro de cada um, foram seleccionados um Destacamento Territorial e dentro deste um Posto Territorial.

O método de amostragem aplicado foi o método de amostragem por conveniência.

5.5 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram obtidos sob a forma de entrevista, tendo por objectivo a obtenção de dados, conceitos e objectivos sobre a temática em estudo.

No tratamento de dados procedeu-se à transcrição das entrevistas e retiraram-se posteriormente os dados mais relevantes das mesmas. Ou seja este tratamento consiste na análise de conteúdo, sendo que esta “tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência” (Guerra, 2006, p.62).

CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo pretende fazer a interpretação dos resultados obtidos através das entrevistas, sendo a análise baseada nos aspectos mais preponderantes evidenciados pelos entrevistados, e que vão de encontro aos objectivos do trabalho.

Inicialmente é exposta uma breve caracterização dos entrevistados e, de seguida, são apresentados os resultados obtidos com a respectiva discussão dos mesmos, os quais vão dar resposta às hipóteses formuladas no capítulo anterior.

Numa fase posterior serão apresentadas as conclusões e recomendações, resultado de toda a investigação bibliográfica e de campo.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Como se verifica no quadro de síntese, que consta no apêndice R, os entrevistados, dentro do escalão de Cmdt de PTer, apresentam uma média de idades de trinta e oito anos, no escalão de Cmdt de DTer apresentam uma média de idades de trinta e dois anos, e no escalão de Cmdt CTer apresentam uma média de idades de cinquenta e um anos.

Pelo facto de terem sido escolhidos de acordo com os respectivos escalões e responsabilidades de actuação, os entrevistados representam vários postos, verificando-se que no escalão de Cmdt de PTer estamos perante dois 1º Sarg e três SAjd, no escalão de Cmdt de DTer e de Cmdt de CTer temos o predomínio absoluto do posto de Capitão e de Coronel, respectivamente.

Quanto à experiência profissional de cada entrevistado, tendo como base o tempo de serviço, podemos verificar que, dentro do escalão de Cmdt de PTer, estes possuem uma média de dezasseis anos de serviço, dentro do escalão de Cmdt de DTer, possuem uma média de dez anos de serviço, e dentro do escalão de Cmdt de CTer, possuem uma média de vinte e oito anos de serviço. Desta forma verifica-se que, dentro de cada escalão do CTer, os entrevistados possuem uma vasta experiência profissional face ao tempo de serviço já desempenhado.

6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De seguida, procede-se à apresentação e análise de cada uma das perguntas, com base na sinopse de todas as respostas dos entrevistados. A sinopse de todas as respostas dos

entrevistados está organizada em função dos vários escalões do CTer. Desta forma, será possível obter opiniões convergentes ou divergentes para a mesma particularidade.

Este método de análise, para além de validar, ou não, as hipóteses práticas, permite analisar, de forma particular, cada um dos contributos para a especificidade em questão, subjacente à função dos vários escalões.

Questão nº 1 – Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial? (Tabela de resultados consta no apêndice S)

Esta questão teve como objectivo compreender que tipos de instrumentos são utilizados pelos comandantes dos vários escalões do CTer no controlo da actividade policial.

De um modo geral, verificou-se que os instrumentos de controlo da actividade policial mais utilizados são, no escalão de Cmdt de PTer, o controlo de todo o expediente elaborado pelos militares sob o seu comando, quer através de todos os registos em suporte físico (autos de notícia, relatório de entrada das ocorrências, guias de patrulha, livros de registo e relatórios diários e mensais), quer através da análise e verificação dos mapas estatísticos que são elaborados com recurso aos sistemas de informação, nomeadamente bases de dados. Esta resposta é confirmada por todos os militares deste escalão.

No que respeita aos instrumentos de controlo da actividade policial aplicados pelo escalão de Cmdt de DTer, os entrevistados consideram, a presença física no desenvolvimento da actividade policial, as rondas quer aos postos quer às patrulhas, o controlo de expediente individual de cada militar e dos postos, bem como o mapa de desempenho dos militares (criado pelos comandantes) e o SIIOP, no caso dos DTer onde este já se encontra implementado, os utilizados com maior frequência para efectuar o controlo da actividade policial. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

No escalão de Cmdt de CTer, verificou-se que os entrevistados referem a análise dos relatórios diários e mensais (SITREP e PERINTREP), a observação dos mapas estatísticos que são elaborados com recurso aos sistemas de informação, nomeadamente bases de dados, as rondas, elaboradas consoante a perspectiva técnica de cada Cmdt, o briefing semanal com os demais comandantes pertencentes à unidade, o SGO, o SIIOP, no caso dos CTer onde já está implementado e a presença física no desenvolvimento da actividade policial, como os instrumentos de controlo da actividade policial mais utilizados. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTer, podemos verificar que, são apresentados inúmeros instrumentos de controlo da actividade policial, contudo alguns deles são comuns na opinião dos entrevistados. Os instrumentos de controlo que podemos identificar como sendo os mais importantes são a presença física no

desenvolvimento da actividade policial que, está intimamente ligado à supervisão directa que é feita pelos comandantes, as rondas, os relatórios diários e mensais, os sistemas de informação, as guias de patrulha, os livros de registo e o mapa de desempenho dos militares.

Questão nº 2 – Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer? (Tabela de resultados consta no apêndice T)

O objectivo desta questão é avaliar se os Comandantes aos vários escalões do CTer, ao iniciarem o seu percurso como Cmdt já possuíam o conhecimento exacto de todos os instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderiam recorrer.

Da análise das respostas dos entrevistados podemos considerar que, ao nível do escalão de Cmdt PTer, estes ao iniciarem o seu percurso como Comandantes não detinham a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderiam recorrer. Esta resposta é confirmada pelos entrevistados nº 1, 2, 3 e 5. Quanto ao entrevistado nº 4 este já possuía esse conhecimento, subjaz ao facto de ter exercido as funções de adjunto de Cmdt de Posto durante três anos e meio, o que lhe possibilitou ter conhecimento e experiência de causa.

Quanto ao escalão de Cmdt de DTer, e fazendo uma análise das respostas dos entrevistados, podemos considerar que estes ao iniciarem o seu percurso como Cmdt não tinham a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderiam recorrer, sendo esta resposta unânime, logo confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

No que respeita ao escalão de Cmdt do CTer, e tendo em conta as respostas dos entrevistados, podemos considerar que estes ao iniciarem o seu percurso como Cmdt já tinham a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderiam recorrer. Esta resposta é confirmada pelos entrevistados nº 11, 12, 13 e 14. Quanto ao entrevistado nº 15, este refere que quando iniciou o seu percurso como Cmdt ainda não tinha a noção exacta dos instrumentos aos quais podia recorrer.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTer podemos verificar que, dos quinze entrevistados dez não tinham a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderiam recorrer. Os outros cinco entrevistados reponderam que já tinham essa noção fruto das funções que desempenharam antes da função actual, o que lhes deu conhecimento e experiência do tema em causa.

Porém, resultado da experiência de comando, cada Cmdt utiliza os instrumentos que estão institucionalizados e através da sua iniciativa e criatividade, estabelece novos instrumentos

para lhe facilitar o controlo da actividade policial da respectiva subunidade ou unidade, como nos disse um dos entrevistados, “contudo a experiência vai-nos conduzindo também ao domínio de outros instrumentos que nos trazem o input de outras estruturas também essenciais”⁴. Neste contexto podemos considerar instrumentos institucionalizados, aqueles que estão regulados ao nível da instituição, previstos no RGSGNR, NEP e Circulares, e que todos os outros surgem para dar resposta às necessidades particulares de cada Cmdt.

Desta forma, a capacidade de decisão é, em grande parte, desenvolvida através da prática e experiência de comando de cada Cmdt. A experiência de comando assume assim uma mais-valia para o desenvolvimento do controlo interno da actividade policial por parte do Cmdt.

Questão nº 3 – Na sua opinião que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados? (Tabela de resultados consta no apêndice U)

Esta questão teve como objectivo compreender que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados para além dos referidos anteriormente, na opinião de cada entrevistado ao nível dos vários escalões do CTer.

Da análise das respostas dos entrevistados verificou-se que, ao nível do escalão de Cmdt PTer, sugere-se, uma aplicação informática ao nível da resolução de expediente e arquivo, facilitando assim os registos. Foi referido também, a utilização de bases de dados devido à necessidade de cada Cmdt ter a informação compilada num só ficheiro de modo a poder observar quando achar oportuno e poder direccionar a sua actividade policial consoante os resultados obtidos e, a melhoria do SIIOP e sua implementação no restante dispositivo territorial. Esta resposta é confirmada por todos os militares deste escalão.

No que respeita a outros instrumentos de controlo da actividade policial que podem ser aplicados, os entrevistados do escalão de Cmdt de DTer apontam, sistemas de informação policial e criminal (na vertente das informações), sistemas de comunicações integrados com sistemas de georeferenciação, melhoria da formação técnico-profissional. Foi referido também, a existência de bases de dados que permitam analisar o histórico das diversas situações, nas diversas áreas e que permitam o cruzamento de informação. E ainda, melhores meios informáticos e respectivas aplicações e implementação do SIIOP em todas as unidades a funcionar em pleno. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

No escalão de Cmdt de CTer, verificou-se que os entrevistados referem que, a georeferenciação das viaturas e de todo o tipo de ilicitude, através dos meios rádio e

⁴ Ver resposta à questão nº 2, apêndice O.

implementada nas salas de situação seria decisiva. Foi referido também, as chamadas através da videoconferência, mais efectivo ao nível dos graduados, o funcionamento pleno do SIIOP revelar-se-ia essencial e estrutural se implementado em todas as unidades. E ainda, criação de instrumentos de controlo ao nível do IAQT e a análise periódica da actividade desenvolvida em conjunto com a comparação dos índices de criminalidade, podem ser outros instrumentos de controlo da actividade policial a ser aplicados. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTer, podemos verificar que, são apresentados inúmeros instrumentos de controlo da actividade policial que poderiam ser aplicados para além dos referidos na questão nº 1, contudo alguns deles são comuns na opinião dos entrevistados.

Os instrumentos de controlo que podemos identificar como sendo os que poderiam ser aplicados para além dos referidos na questão nº 1 são a existência de uma aplicação informática ao nível da resolução de expediente e arquivo, facilitando assim os registos, sistemas de informação policial e criminal, na vertente das informações, melhoria da formação técnico-profissional. Foi referido também, a existência de bases de dados que permitam analisar o histórico das diversas situações, nas diversas áreas e que permitam o cruzamento de informação, a georeferenciação das viaturas e de todo o tipo de ilicitude, através dos meios rádio e implementada nas salas de situação seria decisiva. E ainda, mais efectivo ao nível dos graduados, o SIIOP a funcionar em pleno poderia revelar-se essencial e estrutural se este estiver implementado em todas as unidades, criação de instrumentos de controlo ao nível do IAQT e a análise periódica da actividade desenvolvida em conjunto com a comparação dos índices de criminalidade.

Contudo é importante referir o que diz um dos entrevistados, “poderá ser aplicado um ou outro instrumento de controlo mas o mais importante na actividade policial é ter o exacto conhecimento desta actividade para podermos compreender a sua complexidade e assim respeitar, motivar e inculcar aos Guardas a responsabilidade da sua missão, bem como saber conciliar as necessidades do serviço e os interesses pessoais/familiares de cada um”⁵. E tendo em conta outro entrevistado, “acho que, antes de serem implementados quaisquer novos instrumentos, devem ser efectivamente aplicados e avaliados os já existentes”⁶.

Questão nº 4 – Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor, produzem o efeito desejado, ou considera-os ineficazes? (Tabela de resultados consta no apêndice V)

⁵ Ver resposta à questão nº 3, apêndice F.

⁶ Ver resposta à questão nº 3, apêndice N.

Esta questão tem como objectivo avaliar se na opinião dos Comandantes aos vários escalões do CTer, consideram que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor, produzem o efeito desejado, ou se pelo contrário, os consideram ineficazes.

Da análise das respostas dos entrevistados podemos verificar que, ao nível do escalão de Cmdt PTer, estes consideram que, a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial, produz o efeito desejado. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Quanto ao escalão de Cmdt de DTer, e fazendo uma análise das respostas dos entrevistados, podemos verificar que, a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial, produz o efeito desejado, sendo esta resposta unânime, logo confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

No que respeita ao escalão de Cmdt do CTer, e tendo em conta as respostas dos entrevistados, podemos verificar que, a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial, produz o efeito desejado. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTer podemos verificar que, todos partilham da mesma opinião quanto à aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial, considerando que produz o efeito desejado e são eficazes.

Contudo, grande parte dos entrevistados afirma que estes deveriam ser rentabilizados e potencializados, pois em certas áreas ainda existem algumas lacunas, como refere um dos entrevistados, “em algumas áreas já são eficazes e permitem um controlo mais rigoroso da actividade policial, em outros aspectos ainda há lacunas que urge resolver, como por exemplo, o SIOP”⁷.

Questão nº 5 – Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial, sejam mais eficazes? (Tabela de resultados consta no apêndice W)

Com esta questão pretendia-se averiguar que alterações deverão ser introduzidas, na opinião dos comandantes dos vários escalões do CTer, para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes.

De um modo geral, verificou-se que as alterações que deveriam ser introduzidas nos instrumentos de controlo da actividade policial, para que estes sejam mais eficazes são, no

⁷ Ver resposta à questão nº 4, apêndice I.

entender dos entrevistados do escalão de Cmdt de PTer, a existência de um sistema de avaliação para a classe de guardas, a melhoria dos registos em suporte físico, a existência de telemóvel de serviço em todas as viaturas de ocorrências, a formação ao nível dos meios informáticos, bem como sistemas de informação que visem proporcionar uma rápida pesquisa e um fácil manuseamento. Esta resposta é confirmada por todos os militares deste escalão.

No que respeita aos instrumentos de controlo da actividade policial, no escalão de Cmdt de DTer, os entrevistados consideram que, deveria haver sistemas de informação policial e criminal mais eficazes, nomeadamente a implementação do SIIOP em todo o território nacional, maior integração dos sistemas existentes, sistema de georeferenciação, mais efectivo ao nível do enquadramento e ao nível operacional, qualidade na formação recorrendo ao sistema e-learning, organização de fichas de procedimentos claras, simples e intuitivas e permanentemente actualizadas, criação de um programa informático que registe toda a actividade policial e melhoria dos factores de motivação. Deveriam ser as alterações introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial se tornem mais eficazes. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

No escalão de Cmdt de CTer, verificou-se que os entrevistados referem o aumento do efectivo ao nível dos graduados, a georeferenciação através dos meios rádio e respectiva implementação nas salas de situação, implementação do SIIOP a funcionar em pleno, potencialização do SGO para dar respostas a outras vertentes e maior responsabilização dos intervenientes que não cumpram os objectivos definidos, como as alterações a serem introduzidas nos instrumentos de controlo da actividade policial para que estes se tornem mais eficazes. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTer, podemos verificar que, são apresentados inúmeras alterações a serem feitas aos instrumentos de controlo da actividade policial para que estes se tornem mais eficazes, sendo alguns deles comuns aos entrevistados.

As alterações a serem introduzidas nos instrumentos de controlo para que, estes se tornem mais eficazes, que podemos identificar são a existência de um sistema de avaliação para a classe de guardas e sistemas de informação que visem proporcionar uma rápida pesquisa e um fácil manuseamento. Bem como, sistemas de informação policial e criminal mais eficazes, nomeadamente a implementação do SIIOP, a funcionar em pleno e em todo o território nacional, georeferenciação através dos meios rádio e respectiva implementação nas salas de situação. De referir também, mais efectivo ao nível do enquadramento, potencialização do SGO para dar respostas a outras vertentes, qualidade na formação recorrendo ao sistema e-learning, organização de fichas de procedimentos claras, simples e intuitivas e permanentemente actualizadas e melhoria dos factores de motivação.

Questão nº 6 – Dos instrumentos de controlo da actividade policial que referiu, indique aqueles que considera imprescindíveis na sua actuação? (Tabela de resultados consta no apêndice X)

Com esta questão pretendia-se averiguar quais os instrumentos de controlo da actividade policial que, os comandantes dos vários escalões do CTer, consideravam imprescindíveis na sua actuação.

De um modo geral, verificou-se que os instrumentos de controlo da actividade policial, imprescindíveis na actuação, ao nível do escalão de Cmdt de PTer, são os sistemas de informação, nomeadamente as bases de dados, os relatórios diários e mensais, as rondas às patrulhas, intimamente ligadas com a presença física do Cmdt e o mapa de desempenho dos militares. Esta resposta é confirmada por todos os militares deste escalão.

No que respeita aos instrumentos de controlo da actividade policial, ao nível do escalão de Cmdt de DTer, os entrevistados consideram imprescindíveis na sua actuação, a presença física no desenvolvimento da actividade policial, os sistemas de informação, nomeadamente as bases de dados, os relatórios diários e mensais e o mapa de desempenho dos militares. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

No escalão de Cmdt de CTer, verificou-se que os entrevistados referem os sistemas de informação, nomeadamente as bases de dados, o briefing semanal com os demais comandantes pertencentes à unidade, as rondas, elaboradas consoante a perspectiva técnica de cada Cmdt, a presença física no desenvolvimento da actividade policial e análise dos relatórios diários e mensais (SITREP e PERINTREP), como os instrumentos de controlo da actividade policial imprescindíveis na sua actuação. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTer, podemos verificar que, são vários os instrumentos de controlo da actividade policial, que os comandantes consideram imprescindíveis na sua actuação, contudo alguns deles são comuns na opinião dos entrevistados. Os instrumentos de controlo que podemos identificar como sendo os mais importantes na sua actuação são a presença física no desenvolvimento da actividade policial, as rondas, os relatórios diários e mensais, os sistemas de informação, nomeadamente as bases de dados e o mapa de desempenho dos militares.

Questão nº 7 – De acordo com a realidade específica, vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os. (Tabela de resultados consta no apêndice Y)

O objectivo desta questão é avaliar se, dentro da realidade específica, vivida em cada comando, os Comandantes aos vários escalões do CTer, sentiram a necessidade de criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial.

Da análise das respostas dos entrevistados podemos considerar que, ao nível do escalão de Cmdt PTer, os entrevistados até ao momento não se viram forçados a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial. Esta resposta é confirmada pelos entrevistados nº 1, 2 e 4. Quanto aos entrevistados nº 3 e 5, fruto das necessidades sentidas na sua subunidade viram-se forçados a criar/implementar um arquivo informático (bases de dados), para organização de informação estatística e expediente recebido e enviado.

Quanto ao escalão de Cmdt de DTer, e fazendo uma análise das respostas dos entrevistados, podemos considerar que estes sentiram a necessidade de criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial, nomeadamente, organização de informação estatística, em bases de dados, e um plano de intersecção para a respectiva ZA (fundamental para a resolução de incidentes críticos). Esta resposta é confirmada pelos entrevistados nº 7, 8 e 9. Quanto aos entrevistados nº 6 e 10, não se viram forçados a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial, mas sim, a utilizar, apenas, aqueles que já estavam criados e implementados.

No que respeita ao escalão de Cmdt do CTer, e tendo em conta as respostas dos entrevistados, podemos considerar que estes viram-se forçados a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial, nomeadamente, o tratamento informático de toda a informação de serviço, criando bases de dados, rondas, com o máximo de efectivo presente e com elementos de Estado-Maior, o briefing semanal e reuniões com comandantes das várias áreas da unidade e com entidades externas à Guarda. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão, com excepção do entrevistado nº 15, pois nunca se viu forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTer podemos verificar que, dos quinze entrevistados dez sentiram a necessidade de criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial, sendo de realçar, a criação de bases de dados, planos de intersecção, rondas, com o máximo de efectivo presente e com elementos de Estado-Maior, e reuniões com entidades internas e externas à unidade. Os restantes cinco entrevistados reponderam que não sentiram a necessidade de criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial.

É ainda de constatar que consoante se sobe ao nível de cada escalão do CTer, a necessidade de criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial também é maior, sabendo que quanto maior é o escalão maior é a responsabilidade e mais são as competências atribuídas aos comandantes.

Questão nº 8 – Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando? (Tabela de resultados consta no apêndice Z)

Esta questão visa determinar se os entrevistados consideram que os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando.

Da análise das respostas dos entrevistados podemos considerar que, ao nível do escalão de Cmdt PTER, estes consideram que os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Quanto ao escalão de Cmdt de DTER, e fazendo uma análise das respostas dos entrevistados, estes consideram que os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão, com excepção do entrevistado nº 7, referindo que nem sempre são bem aceites pelos militares sob o seu comando pois, aqueles com menor motivação, por vezes vêem os instrumentos de controlo de forma negativa. “Daí o factor humano ser de todos o mais relevante. Não é possível a actividade decorrer eficazmente se o sistema estiver concebido para os efectivos só se empenharem quando “empurrados””⁸.

No que respeita ao escalão de Cmdt do CTER, e tendo em conta as respostas dos entrevistados, estes consideram que os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão, com excepção do entrevistado nº 12, referindo que são compreendidos por todos, mas quanto à sua aceitação, na opinião do entrevistado, é relativa pois depende do resultado.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTER, estes consideram que os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados, com excepção dos dois entrevistados referidos anteriormente.

Porém, para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam aceites por parte dos militares, os entrevistados referem que é fundamental que os subordinados percebam a função e os objectivos de cada instrumento de controlo, fazendo com que estes se sintam um factor importante na solução deste tipo de problemas. Como foi referido por um dos entrevistados, “são bem aceites pelo simples facto de todos os militares estarem esclarecidos e cientes sobre o objectivo de cada instrumento”⁹, e como é referido por outro

⁸ Ver resposta à questão nº 8, apêndice I.

⁹ Ver resposta à questão nº 8, apêndice F.

entrevisto, “sim, para tudo é preciso conta e medida, contudo os próprios militares gostam de ver reconhecido o seu bom desempenho”¹⁰.

Apesar de por vezes os militares não serem receptivos à aplicação de instrumentos de controlo, cabe ao Cmdt criar condições, como foi referido anteriormente, para que estes sejam aceites e se revelem eficazes aquando da sua aplicação.

Questão nº 9 – Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor? (Tabela de resultados consta no apêndice AA)

Esta questão visa analisar qual a importância que os entrevistados atribuem aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor.

Da análise das respostas dos entrevistados podemos considerar que, ao nível do escalão de Cmdt PTer, estes atribuem grande importância aos instrumentos de controlo da actividade policial, considerando que estes são essenciais para o desenvolvimento de toda a actividade do PTer. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Quanto ao escalão de Cmdt de DTer, e fazendo uma análise das respostas dos entrevistados, estes atribuem muita importância aos instrumentos de controlo da actividade policial, argumentando que estes são fundamentais para exercer a acção de comando e para controlar toda a actividade desenvolvida pelo DTer. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

No que respeita ao escalão de Cmdt do CTer, e tendo em conta as respostas dos entrevistados, estes atribuem importância máxima aos instrumentos de controlo da actividade policial, alegando que são decisivos para uma intervenção eficiente e para um melhor processo de tomada de decisão. Esta resposta é confirmada por todos os entrevistados deste escalão.

Fazendo uma análise global das respostas dos entrevistados aos vários escalões do CTer, estes atribuem uma relevância extrema aos instrumentos de controlo da actividade policial. As respostas foram unânimes, uma vez que todos os entrevistados consideram que os instrumentos de controlo da actividade policial são imprescindíveis para a aplicação da acção de comando, como referiu um dos entrevistados, “são fundamentais para exercer a acção de comando, no sentido que permitem conhecer o desempenho de todo o efectivo”¹¹.

Por conseguinte teremos que considerar os instrumentos de controlo da actividade policial como elementos determinantes na aplicação do controlo, uma vez que sem controlo adequado não seria possível avaliar a actividade policial e introduzir as correcções

¹⁰ Ver resposta à questão nº 8, apêndice M.

¹¹ Ver resposta à questão nº 9, apêndice H.

necessárias, de forma a melhorar o desempenho dos militares. Sem a aplicação dos referidos instrumentos, seria impossível controlar o desempenho dos militares e consequentemente a aplicação da acção de comando seria insustentável, como referiu um dos entrevistados “ o grau de importância que atribuo aos instrumentos de controlo da actividade policial é o máximo e entendo que, sem eles, estaríamos numa situação de caos e de ingovernabilidade”¹².

¹²Ver resposta à questão nº 9, apêndice N.

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo destina-se à análise e conclusão dos resultados com base no enquadramento teórico e investigação de campo. Tendo em vista estabelecer um contributo coerente para a problemática em discussão considerando os objectivos em estudo e as hipóteses enunciadas.

7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

As questões aplicadas aos entrevistados permitem que através da interpretação criteriosa dos aspectos mais relevantes verificados nas mesmas sejam avaliadas as hipóteses enunciadas.

Relativamente à hipótese **H1 “Os instrumentos de controlo da actividade policial são meios imprescindíveis à acção de comando”** verificou-se através das respostas de todos os entrevistados à questão 9 que, se confirma totalmente esta hipótese. Na análise desta questão, todos os entrevistados corroboraram quanto à importância da necessidade de instrumentos de controlo da actividade policial como meios imprescindíveis para a acção de comando. Os instrumentos de controlo assumem cada vez mais, capital relevância, no desenvolvimento da actividade policial das subunidades e unidades Territoriais. Como tal, cabe aos comandantes, conhecer esses instrumentos e saber exactamente qual o objectivo de cada um, para melhor exercerem a acção de comando e para controlar toda a actividade desenvolvida, sendo assim, decisivos para uma intervenção eficiente e para um melhor processo de tomada de decisão. Por conseguinte, teremos que considerar os instrumentos de controlo da actividade policial como elementos determinantes na aplicação do controlo, uma vez que sem estes, não teríamos um controlo adequado, limitando desta forma, a avaliação da actividade policial e posteriormente a introdução das correcções necessárias, de forma a melhorar o desempenho dos militares. Sem a aplicação dos referidos instrumentos, seria impossível controlar o desempenho dos militares e consequentemente a aplicação da acção de comando seria insustentável.

No que respeita à hipótese **H2 “Os instrumentos de controlo da actividade policial são determinantes no processo de controlo organizacional”**, as respostas às questões 4 e 5 realizadas aos entrevistados corrobora totalmente com o facto dos instrumentos de controlo da actividade policial serem determinantes no processo de controlo organizacional. Na análise destas questões, os entrevistados consideram que, os instrumentos de controlo da actividade policial produzem o efeito desejado e são eficazes. Contudo, estes devem ser rentabilizados e potencializados, pois em certas áreas ainda existem algumas lacunas, sendo apresentadas inúmeras alterações a serem feitas, como por exemplo, a

implementação do SIOP em todo o território nacional, para que os instrumentos de controlo se tornem mais eficazes. Deste modo, no seio de qualquer organização deverá sempre existir uma estrutura ou instrumentos que exerçam o controlo interno, pois sem estes não haverá forma de aferir se existem desvios ao que é esperado, planeado e exigido aos seus subordinados. Esta questão assume maior relevância quando falamos de uma organização policial, como a GNR, em que o seu âmbito de actuação é por inerência susceptível de ferir direitos, liberdades e garantias dos cidadãos, visto que os seus elementos estão investidos de poderes de autoridade.

Quanto à hipótese **H3 “Todos os comandantes, aos vários escalões do Comando Territorial, têm a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial, a que podem recorrer”** verifica-se através das respostas dos entrevistados à questão 2 que, confirmam totalmente esta hipótese. Na análise desta questão, grande parte dos entrevistados refere que, ao iniciar o seu percurso como comandante não tinham a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderiam recorrer. Porém, em virtude da experiência de comando, e dos vários anos de serviço que já desempenharam como comandantes, neste momento, já têm conhecimento dos instrumentos a que podem recorrer. Utilizam os que estão institucionalizados e através da sua iniciativa e criatividade, estabelecem novos instrumentos para lhes facilitar o controlo da actividade policial da respectiva subunidade ou unidade.

No que concerne à hipótese **H4 “Os instrumentos de controlo da actividade policial devem estar directamente ligados às novas tecnologias de informação”** esta é totalmente confirmada, através das respostas dos entrevistados às questões 1, 6 e 7. Na análise destas questões, os entrevistados referem que, um dos instrumentos de controlo mais importante, imprescindível e que tiveram necessidade de criar/implementar são os sistemas de informação, por exemplo, as bases de dados. Na GNR os instrumentos de controlo disponíveis deveriam ser maximizados, aproveitando as potencialidades dos sistemas de informação, que hoje em dia se encontram presentes em inúmeras instituições públicas, permitindo a criação de bases de dados e sistemas informáticos de partilha de informação até ao escalão posto, que permitam um fácil acesso a informações necessárias à tomada de decisão e ao registo de toda a actividade policial da subunidade ou unidade. Com a aplicação das novas tecnologias todas as acções de controlo desenvolvidas pelo comandante seriam facilitadas. As acções correctivas demonstram-se insuficientes nas organizações mais desenvolvidas, como tal, os sistemas de controlo mais avançados são os que prevêm e evitam eventuais erros ou desvios comportamentais que possam acontecer, apoiando-se, para tal, nos sistemas de informação.

Relativamente à hipótese **H5 “Os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares que, desempenham funções em toda a estrutura do Comando Territorial”** verifica-se através das respostas dos entrevistados à questão 8 que, se confirma totalmente esta hipótese. Na análise desta questão, grande parte dos

entrevistados confirmam que os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando. Contudo para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam aceites, existe um conjunto de técnicas que visam a sua aceitação por parte dos militares. Estas técnicas passam por fazer com que o subordinado perceba a função e os objectivos de cada instrumento de controlo, fazendo com que estes se sintam um factor importante na solução dos problemas. Apesar de por vezes os militares não serem receptivos à aplicação de instrumentos de controlo, cabe ao Cmdt criar condições, para que estes sejam aceites e se revelem eficazes aquando a sua aplicação, por exemplo, explicar ao militar que determinado instrumento de controlo é não só uma mais-valia para o comandante como também para os próprios militares (ex. Livros de registo).

7.3 REFLEXÕES FINAIS

É de salientar que, visto a amostra populacional recolhida ter sido por conveniência, as conclusões apresentadas neste Capítulo são apenas relativas a sete Comandos Territoriais inquiridos, o de Lisboa, Aveiro e Porto, como sendo os Comandos onde já está implementado o SIIOP, e o de Santarém e Viana do Castelo, como sendo os Comandos onde não está implementado o SIIOP.

Das forças de segurança espera-se qualidade e eficácia na sua actuação, mas a eficácia das forças de segurança tem como razão de ser e como limite o respeito pelos direitos fundamentais dos cidadãos. É importante dar atenção à eficácia e aos resultados obtidos pelas instâncias formais de controlo para que os cidadãos cujos direitos se pretende acautelar possam credibilizar as instituições.

Constatou-se que, os comandantes na GNR dispõem de um conjunto de meios, critérios, mecanismos de coordenação e controlo, processos e tipos de controlo interno que lhes permitem garantir a eficácia do controlo interno da actividade policial nas subunidades e unidades Territoriais da GNR.

Os sistemas de informação e as tecnologias de informação assumem-se, cada vez mais, como componentes necessários na maioria das organizações. A qualidade das tecnologias e sistemas e de informação determina o sucesso ou insucesso das mesmas.

Os Instrumentos de Controlo são todos os elementos que permitem exercer de forma eficaz e permanente todo um processo de controlo. Através da aplicação deste tipo de instrumentos, o comandante consegue ter a percepção de toda a actividade da subunidade ou unidade, facilitando-lhe o planeamento e permitindo a introdução das correcções que achar necessárias.

Sem prejuízo do anteriormente referido, a principal conclusão que se pretendia obter com a realização deste trabalho, era verificar se os Comandantes, aos vários escalões do CTer,

têm os instrumentos necessários para efectuar o controlo interno da actividade policial. Assim, conjugando o enquadramento teórico e os resultados da investigação prática, conclui-se que cada comandante utiliza os instrumentos de controlo da actividade policial segundo as suas necessidades.

Os instrumentos de controlo que, em traços gerais, são utilizados por todos os comandantes, adaptando-os consoante as competências de cada escalão do CTer são, as guias de patrulha, as rondas, a presença física, os livros de registo, o mapa de desempenho dos militares, os relatórios diários e mensais e os sistemas de informação.

Face às exigências de um controlo mais efectivo da actividade policial, os comandantes sentem a necessidade de criar/implementar novos instrumentos de controlo. É de realçar que consoante se sobe ao nível de cada escalão do CTer, a necessidade de criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial também é maior, sabendo que quando maior o escalão maior é a responsabilidade e mais são as competências atribuídas aos comandantes.

Em suma, pode-se verificar que os Comandantes, aos vários escalões do CTer, têm os instrumentos necessários para efectuar o controlo interno da actividade policial, sendo estes eficazes quanto ao seu resultado. Contudo há a necessidade de potencializar e rentabilizar os instrumentos de controlo existentes e, criar novos instrumentos de controlo para que estes sejam mais eficazes e eficientes.

7.4 RECOMENDAÇÕES

No que concerne às recomendações, realçamos a importância da implementação do SIOP, tendo em conta a resolução dos problemas de funcionamento e o aumento da velocidade de acesso, pois no futuro, este sistema de informação poderá ser um instrumento imprescindível no Controlo Interno da Actividade Policial.

Deverá ser estabelecido um vínculo às tecnologias da informação, nomeadamente a criação de bases de dados, que permitam registar toda a actividade policial das unidades territoriais, possibilitando a consulta rápida de informações com relevância para o apoio à decisão. Com a aplicação proposta, certamente, que se obteriam melhores resultados no que respeita ao controlo das unidades.

Outro aspecto que poderia e deveria ser alterado é a avaliação dos militares aos escalões mais baixos, pois com um sistema de avaliação eficaz é possível garantir um controlo muito mais apertado a cada militar.

Criação de directivas relativas ao número mínimo de rondas que o Comandante de Posto Territorial deverá realizar num período a determinar superiormente, de forma a haver um controlo mais contínuo da actividade policial.

7.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Um estudo desta natureza comporta um conjunto de limitações que representam tomadas de decisão constantes para o seu autor. Antes de mais, importa salientar a lacuna existente na formação e experiência de um Oficial tirocinante relativamente à elaboração de trabalhos deste género, o que implicou um especial acréscimo de tempo dispendido na pesquisa de conhecimentos relacionados com a metodologia e o próprio tema do trabalho, o que, se mostrou ter sido um dispêndio significativo face ao limite temporal previamente estabelecido.

Importa ainda referir que o limite da paginação superiormente imposto é também diminuto, obrigando a uma enorme capacidade de síntese, não sendo contudo, possível ignorar a vastidão e pertinência de informação referente ao tema em estudo.

A multiplicidade de questões inerentes a esta temática leva a que o autor se confronte com inúmeras incertezas durante o desenvolvimento do estudo. Existem várias formas de abordar esta problemática, sendo que todas são importantes e todas possuem limitações. A informação apresentada neste estudo foi alvo de uma criteriosa gestão, uma vez que o autor teve a intenção de salientar os aspectos intimamente ligados à temática.

Outra limitação inerente a este estudo deve-se, com o tipo de amostragem utilizado e com o tamanho em estudo, que podem assim comprometer a generalização dos resultados à população estudada.

7.6 PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Este trabalho versou sobre o papel dos Comandantes no controlo interno da actividade policial aos vários escalões do Comando Territorial. Constatou-se que existem inúmeros instrumentos de controlo ao dispor dos Comandantes, que permitem executar o Controlo Interno da actividade policial.

Como proposta para futuras investigações nesta área sugiro que, sejam realizados estudos idênticos que corroborem os resultados obtidos, através do recurso a amostragem de natureza probabilística, assim como, estudos que englobem a análise de dados estatísticos para melhor avaliar esta problemática. Seja efectuada a comparação dos instrumentos de controlo da actividade policial da GNR com os de outra instituição nacional ou estrangeira. A análise do controlo interno da actividade policial exercido pela Inspeção da Guarda. E estudo do impacto dos instrumentos de controlo interno no desenvolvimento da actividade policial exercida pelos militares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Almeida, J. V. G. D. (1998). A Polícia e o Cidadão. In *Direitos Humanos e Eficácia Policial – Seminário Internacional*. Lisboa: IGAI.
- Alves, A. C. (2008). *Em Busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Edição da Revista da Guarda Nacional Republicana.
- Bilhim, J. A. F. (2003). A Auditoria na Administração Pública da Justiça. In *Fórum 2002 – renovar a administração, Melhor Gestão Para Uma Melhor Administração*. Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. A. F. (2006a). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2.^a ed.). Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J. A. F. (2006b). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas* (5.^a ed.). Lisboa: ISCSP.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas* (2.^a ed.). s. l.: Editora RH.
- Caetano, M. (Eds.). (1980). *Manual de Direito Administrativo* (Vols. I-II), (10.^a e 9.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Canotilho, J. J. G., & Moreira, V. (2005). *Constituição da República Portuguesa* (8.^a ed.). Coimbra: Coimbra Editora.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração de Empresas*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos, Edição Compacta*. São Paulo: Atlas.
- Código de Processo Penal, aprovado pelo Decreto-Lei nº 78/1987, de 17 de Fevereiro, republicado pela Lei nº 48/2007, de 29 de Agosto.
- Estatuto do Ministério Público, aprovado pela Lei 60/1998, de 27 de Agosto.
- Feiteira, A. (Novembro de 2006). Segurança e Defesa: Um Domínio Único?. *Revista Segurança e Defesa*, pp. 81-88.
- Ferreira, J., et.al. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. H. G. S. (2007). *Instrumentos de Comando e Controlo do Comandante de Destacamento*. Lisboa: Academia Militar.
- Guedes, J. (Outubro-Dezembro de 2010). O Sistema Integrado de Informações Operacionais Policiais – SIOP. *Pela Lei e Pela Grei, Revista da Guarda Nacional Republicana*, pp. 30-48.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Cascais: Príncipia.
- Inspecção-Geral da Administração Interna (1998). *Controlo Externo da Actividade Policial* (Vol. I). Lisboa: IGAI.

- Inspecção-Geral da Administração Interna, criada pelo Decreto-Lei n.º 227/1995, de 11 de Setembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 154/1996, de 31 de Agosto e pelo Decreto-Lei n.º 3/1999, de 4 de Janeiro.
- Lei de Organização da Investigação Criminal, aprovado pela Lei 49/2008, de 27 de Agosto.
- Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 63/2007, de 6 de Novembro.
- Maximiano, A. H. R. (1998). O controlo da actividade policial. In *Direitos Humanos e Eficácia Policial – Seminário Internacional*. Lisboa: IGAI.
- Melo, A. M. B. D. (2005). Polícia, Segurança Interna e Direitos do Homem: Como assegurar um controlo democrático justo e eficaz?. In *Direitos Humanos e Comportamento Policial – Seminário Internacional*. Lisboa: IGAI.
- Nabais, J. C. (2011). *Procedimento e Processo Administrativos* (6.ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Nações Unidas (2001). *Direitos Humanos e Aplicação da Lei*. Genebra: Nações Unidas.
- Nunes, P. (31 de Outubro de 2007). Conceito de Hierarquia. Obtido em 7 de Julho de 2011, de Ciência Económicas e Empresariais:
<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/hierarquia.htm>
- Oliveira, J. F. D. (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento*. Coimbra: Almedina.
- Parecer n.º 1/2008, de 11 de Janeiro, da Procuradoria-Geral da Republica, publicado em Diário da República, 2.ª série - N.º 8 - 11 de Janeiro de 2008.
- Pedroso, A. T. (2002). *Sumários Alargados - Gestão Organizacional*. s. l.: s. e..
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos, Língua Portuguesa*. Lisboa: Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana, aprovado pelo Despacho n.º 13-A/2010, de 22 de Junho.
- Relatório Periódico de Informações (PERINTREP). Normas para a sua elaboração, aprovado pela NEP/GNR – 2.02 da 2ª REP/CG, de 15 de Abril de 2005.
- Rodrigues, H. N. (2005). Prefácio. In *O Provedor de Justiça – Estudos – Volume comemorativo do 30º aniversário da instituição*. Lisboa: Edição Provedoria da Justiça.
- Santos, J. M. M. P. (2008). *A P.S.P. e os Mecanismos Formais de Controlo Externo, Tese de Licenciatura*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, E. J. (2004). Regras Gerais Sobre Polícia. In *Conferências da IGAI – Ano 2002/2003*. Lisboa: IGAI.

- Simões, F. S. (1998). A Polícia e o Cidadão. In *Direitos Humanos e Eficácia Policial - Seminário Internacional*. Lisboa: IGAI.
- SITREP (MENSAGEM) - Normas para a sua elaboração, difusão e transmissão, aprovado pela NEP/GNR – 3.36/A da 3ª REP/CG, de 01 de Junho de 2008.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Trafaria, S. P. F. (2011). *Directiva de Funcionamento do Sistema de Gestão Operacional (SGO)*. Proposta n.º 5/11, de 11 de Maio, do Centro de Comando e Controlo Operacional/Comando Operacional.
- Trechsel, S. (1998). A Polícia e os direitos do homem. In *Direitos Humanos e Eficácia Policial - Seminário Internacional*. Lisboa: IGAI.
- Valente, M. M. G. (2009). *Teoria Geral do Direito Policial* (2.ª ed.). Coimbra: Almedina.
- VIEIRA, G. B. (2002). *Liderança Militar - Revisão, Compilação, adaptação e sistematização pelo Tenente-coronel Carlos Videira*. Lisboa: Academia Militar, Estado-Maior do Exército.

APÊNDICE

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada que estamos a realizar, subordinado ao tema “O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo”, pretendemos, como objectivo geral deste trabalho, verificar se os Comandantes, aos vários escalões do Comando Territorial, têm os instrumentos necessários para efectuar o controlo da actividade policial.

No que respeita ao trabalho de campo que nos propomos realizar pretendemos efectuar algumas entrevistas. Neste caso concreto a entrevista que pretendemos fazer a V. Ex.^a tem como objectivo dar respostas aos objectivos iniciais a que nos propomos, visto tratar-se de uma pessoa com considerável prática de comando e conhecimento de causa. Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica que efectuamos e todo o trabalho de campo que estamos a desenvolver.

Desta forma solicito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista como forma de valorização do trabalho que estou a desenvolver.

No caso de conceder esta entrevista, como forma de garantir os interesses de V. Ex.^a, colocarei à disposição os dados resultantes da análise e da própria entrevista antes da exposição do trabalho.

Gratos pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Bruno Rodrigues

Aspirante de GNR Infantaria

APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA

GUIÃO DE ENTREVISTA

Caracterização dos Inquiridos:

Nome:	
Idade:	
Sexo:	
Posto:	
Função:	
Unidade:	
Anos de Serviço:	
Data:	

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana.
Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?
2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?
3. Na sua opinião que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?
4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor, produzem o efeito desejado, ou considera-os ineficazes?
5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial, sejam mais eficazes?
6. Dos instrumentos de controlo da actividade policial que referiu, indique aqueles que considera imprescindíveis na sua actuação?
7. De acordo com a realidade específica, vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os?

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?
9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

APÊNDICE C – ENTREVISTA AO 1º SARGENTO TIAGO BASÍLIO

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Tiago Basílio
Idade:	35
Sexo:	Masculino
Posto:	1ºSargento
Função:	Comandante do Posto Territorial de Abrantes
Unidade:	Comando Territorial de Santarém
Anos de Serviço:	14
Data:	12 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Controlo o expediente do Posto, através da análise dos autos de notícia elaborados, guias de patrulha e livros de registo e elaboro a estatística da criminalidade por freguesias, com recurso às bases de dados implementadas.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Não tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Existência de bases de dados que permitam analisar toda a actividade policial desenvolvida, e que permita o cruzamento de informação e implementação do SIOP.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Sim produzem o efeito desejado e acho que vão de encontro ao que é pretendido.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Haver um sistema de avaliação para a classe de guardas.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: Os instrumentos que, julgo serem importantes são as bases de dados para a análise do tipo de criminalidade por freguesia e os relatórios diários e mensais.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Não senti a necessidade de criar nenhum instrumento de controlo.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Sim são bem aceites pelos militares sob o meu comando.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Considero esses instrumentos essenciais para direccionar o patrulhamento.

APÊNDICE D - ENTREVISTA AO 1º SARGENTO FRANCISCO FRUTUOSO

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Francisco José dos Santos Frutuoso
Idade:	36
Sexo:	Masculino
Posto:	1º Sargento
Função:	Comandante do Posto Territorial de Malveira
Unidade:	Comando Territorial de Lisboa
Anos de Serviço:	16
Data:	11 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Diariamente controlo todo o expediente, através do relatório de entrada de ocorrências, guias de patrulha e livros de registo. Todas as acções a que somos chamados a intervir são registadas numa folha própria, que é o modelo de relatório de entrada das ocorrências e que tem uma resolução que será mencionada nesse mesmo relatório. O atendimento recebe uma chamada a solicitar a nossa comparência, por exemplo, para um acidente de viação. Nessa situação, é enviada a patrulha das ocorrências para o local, cabendo ao atendimento registar o número da patrulha e a consequente resolução da ocorrência. O atendimento iria então colocar que a patrulha nº 3 se deslocou ao local e elaborou o acidente número 20/11. Todos os dias, de manhã, vem na pasta de despacho esse relatório de entrada das ocorrências, que tem a respectiva resolução, e menciona o expediente que foi elaborado, sendo aí efectuado o controlo e a leitura de todo o expediente antes de este ser distribuído a quem depois vai efectivamente tratar desse mesmo expediente. Por exemplo, relativamente à parte dos crimes, vai para as equipas de investigação e inquérito; acidentes e contra-ordenações seguem para a secretaria. Também faço o controlo dos militares através da análise do mapa de desempenho dos mesmos, onde está relatada toda a actividade que foi desenvolvida por cada militar ao longo do mês.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Não tinha a noção exacta. Não tinha a ideia de que era preciso fazer um controlo tão apertado mesmo de todo o expediente que se faz na parte da actividade policial porque não há nenhum modelo standard que se possa utilizar. Passei por vários postos e, em cada um, ia-se fazendo de forma diferente, por isso fui adaptando e vendo qual a melhor maneira de começar a fazer o controlo da actividade policial.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Devia haver uma aplicação informática que facilitasse os registos. Apesar de já haver o SIIOP, ainda não há muita adesão à sua utilização.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Sim produzem o efeito desejado, pelo menos para o que eu preciso, porque consigo ver tudo o que se passou e, consequentemente, ver como foram resolvidas as ocorrências nesse período, mesmo não tendo estado no posto nas últimas 24h.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Poderia sempre melhorar-se os registos em suporte físico, nomeadamente o relatório de registo de entrada das ocorrências, apesar de eu, com o que já existe, conseguir controlar minimamente a actividade policial aqui do posto.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: O registo de todas as ocorrências pois, por mais banais que elas sejam, passados uns 4 ou 5 meses, as pessoas podem vir cá requerer uma certidão e cabe-nos a nós ter o registo de todos os acontecimentos. Considero imprescindíveis ainda, os relatórios diários e mensais e o mapa de desempenho dos militares.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Por enquanto, ainda não tive essa necessidade. Com os instrumentos disponíveis no momento, consigo controlar de uma forma razoável a actividade policial desenvolvida no posto.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Inicialmente, os militares não estavam habituados a este tipo de registo e, como se trata da implementação de um novo tipo de registo, ficaram um pouco remitentes. Agora já aceitam os instrumentos de controlo da actividade policial, registam e já não têm qualquer problema, pois vêem que se trata de uma mais-valia para eles, uma vez que esta acção serve também para os salvar.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Eu atribuo muita importância a este tipo de controlo, pois sem ele não teria o controlo da actividade policial desenvolvida pelo posto. Corria o risco de chegar ao posto e ter que andar a perguntar ao militar o que se tinha passado. Assim, chego ao registo do posto e vejo tudo o que aconteceu nas últimas 24h, tarefa efectuada pelos 3 militares que diariamente estão de serviço. Vejo qual a resolução dada e, se não for a mais indicada, falo com o militar e ele corrige o procedimento.

APÊNDICE E - ENTREVISTA AO SARGENTO-AJUDANTE CARLOS GAMA

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Carlos Manuel Araújo da Gama
Idade:	37
Sexo:	Masculino
Posto:	Sargento-Ajudante
Função:	Comandante do Posto Territorial de Ponte da Barca
Unidade:	Comando Territorial de Viana do Castelo
Anos de Serviço:	16
Data:	07 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: A guia de patrulha continua a ser a forma legal em vigor de transmitir orientações às patrulhas, anexando sempre que possível uma cópia do expediente que solicita o serviço (penhoras, notificações, etc.). No entanto, para além de termos de utilizar instrumentos para responder prontamente às diversas solicitações da população, temos de ter também instrumentos para o controlo da actividade operacional já ocorrida. Os tradicionais livros de registo de acidentes de viação, crimes, contra-ordenações e outros continuam a ser utilizados na maior parte dos Postos, revelando-se ainda muito úteis devido à ausência de meios informáticos adequados. O Posto onde trabalho encontra-se já equipado com novos meios informáticos, com acesso à INTERNET e INTRANET, o que facilita bastante o controlo da actividade operacional. Recorro a bases de dados para a análise estatística da criminalidade, para melhor direccionar o patrulhamento e analiso o mapa de desempenho dos militares ao fim de cada mês para ter uma melhor percepção do que cada militar fez durante o mês passado, e se necessário fazer as devidas correcções.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Quando comecei a comandar, já tinha oito anos de serviço operacional e, naturalmente que adquiri alguma experiência que facilitou o conhecimento sobre os meios disponíveis para controlar a actividade operacional. Contudo ainda não tinha conhecimento suficiente dos instrumentos de controlo da actividade policial. Logicamente que hoje, ao fim oito anos a exercer funções de Comando operacional, reconheço que têm melhorado, tornando-se mais eficientes.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Actualmente, os meios informáticos vieram facilitar esse controlo ao nível de resolução de expediente e arquivo do mesmo. Ao nível de resposta às solicitações e apoio às patrulhas, o uso de telemóvel de serviço veio facilitar o contacto entre o comandante e as patrulhas permitindo, na maior parte das situações em que estes têm dúvidas, haver contacto directo com os mesmos e, assim, esclarecê-los.

Em Janeiro de 2007 recebi formação SIIOP. Na altura, estava previsto que este sistema estivesse implementado a nível nacional até ao final desse ano. Quatro anos depois, no Comando de Viana do Castelo, ainda é uma miragem. O referido sistema, embora muito lento, pareceu-me bastante completo e eficiente. Certamente que a sua implementação a nível nacional e, tornando-se mais rápido, seria um instrumento de apoio muito bom à actividade operacional.

Todas as viaturas das ocorrências deveriam estar equipadas com computadores com acesso à Internet e com impressoras, de forma a permitir efectuar de imediato o expediente necessário no terreno, sempre que tal fosse preciso, logicamente. O sistema SCOT deveria estar disponível para todo o dispositivo.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Actualmente, com os meios de comunicação existentes e tendo também em conta a recente implementação da rede SIRESP, que funciona muito melhor que o sistema de comunicações anterior, são bastante eficazes.

No entanto, ao nível de arquivo de informação, continua a haver bastantes falhas, pois a nível superior, continuam a não dar o melhor uso aos meios existentes. Por exemplo, o novo modelo de SITREP, sendo bem utilizado, deveria permitir consulta imediata de toda a actividade operacional. Na prática, sempre que é necessário obter informação estatística

sobre algum assunto, continua a pedir-se resposta aos postos, quando na realidade essa mesma informação é enviada diariamente.

O Posto onde trabalho, tal como já referi, encontra-se bem equipado, sendo um Posto moderno, inaugurado em Novembro de 2010. Os instrumentos que possui, produzem efeito a nível interno, para consulta dos militares que ali trabalham. A nível superior, nem sempre lhes dão o melhor seguimento/proveito.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Colocar em todas as viaturas de ocorrências um telemóvel de serviço para contactar directamente com as patrulhas, pois existem determinados assuntos que não devem ser abordados em sistema aberto. Embora todos os militares tenham telemóvel, não são naturalmente obrigados a fazer uso do seu equipamento particular para os assuntos de serviço e o facto do tarifário ser diferente faz com que, muitas vezes, o plafond do telemóvel do Cmdt do Posto não seja suficiente.

Deveria haver mais formação ao nível dos meios informáticos, pois sempre que surgem alterações ou novos instrumentos nem os comandantes têm instrução (na maior parte das vezes) sendo, no entanto, obrigados a ministrá-la aos seus subordinados.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aqueles que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: O telemóvel, como forma de contactar com as patrulhas no terreno, o computador com acesso à Internet, as bases de dados de forma de arquivar todo o serviço efectuado, podendo ser consultado ou enviado superiormente em qualquer altura e o mapa de desempenho dos militares.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Sim. Devido à falta de telemóvel de serviço na viatura das ocorrências e, tendo em conta que quase todos os militares do Posto têm tarifário MOCHE, acordámos estabelecer o contacto através dos números MOCHE, evitando assim ultrapassar o plafond disponível do telemóvel de serviço do Cmdt do Posto e permitindo, de uma forma mais segura, esclarecer qualquer dúvida ou transmitir orientações.

Também ao nível de arquivo de expediente, devido à contenção de despesas, foi criado um arquivo informático de todo o expediente recebido e enviado, imprimindo-se apenas o estritamente necessário.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Sim. Contudo, deve haver cuidado para que todos percebam o objectivo de cada instrumento. No entanto, todos têm a noção e lamentam a falta de equipamento informático nas viaturas das ocorrências.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Actualmente, seria praticamente impossível comandar um Posto Territorial sem fazer uso dos instrumentos de controlo, atrás mencionados. A sociedade é cada vez mais exigente, o actual estado da nação tem criado muita instabilidade nas famílias e na sociedade em geral, fazendo aumentar a criminalidade, situação que tende a piorar.

O acesso imediato aos serviços partilhados na INTRANET da GNR é sem dúvida uma grande ajuda.

APÊNDICE F - ENTREVISTA AO SARGENTO-AJUDANTE MANUEL PIRES

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Manuel Pires
Idade:	41
Sexo:	Masculino
Posto:	Sargento-Ajudante
Função:	Comandante do Posto Territorial de
Unidade:	Comando Territorial do Porto
Anos de Serviço:	16
Data:	08 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Para além dos registos mensais (mapas de fiscalização rodoviária e policial) e diários (relatórios de atendimento e guias de patrulha) o controlo é efectuado através de rondas às patrulhas.

É efectuado um mapa mensal de toda a actividade policial efectuada por cada um, para assim todos terem uma noção do seu desempenho naquele período.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Sim. Antes de desempenhar as actuais funções, já tinha exercido funções como Adjunto de Comandante de Posto no Posto Territorial de Penafiel durante cerca de três anos e meio, o que me facilitou imenso quando passei a desempenhar as funções de comandante.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Poderá ser aplicado um ou outro instrumento de controlo mas o mais importante na actividade policial é ter o exacto conhecimento desta actividade para podermos compreender a sua complexidade e assim respeitar, motivar e inculcar aos Guardas a responsabilidade da sua missão, bem como saber conciliar as necessidades do serviço e os interesses pessoais/familiares de cada um.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Sim. O alcance dos objectivos traçados consegue-se, não só através deste controlo mas principalmente através de um espírito de grupo e de equipa, em que todos temos a noção da nossa importância e responsabilidade de cada tarefa que nos é atribuída, servindo os instrumentos de controlo para analisar se algum militar não está a cumprir devidamente a sua função e, assim, averiguar o motivo do incumprimento.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Para que estes instrumentos sejam mais eficazes deveriam ser menos complexos, mais claros e, também, quem os utiliza como ferramentas de controlo deveria fazer deles um auxílio na avaliação do desempenho dos militares de uma forma construtiva e não como uma arma repressiva.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aqueles que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: As rondas às patrulhas, não de uma forma de controlo das mesmas mas sim no sentido de apoio, de esclarecimento e de motivação/confiança aos militares e, claro, os registos nos mapas de actividade operacional de cada um.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Não me vi forçado a criar novos instrumentos de controlo, apenas a esclarecer o objectivo de cada um.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: São bem aceites pelo simples facto de todos os militares deste Posto estarem esclarecidos sobre os objectivos de cada instrumento.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Os instrumentos de controlo são da máxima importância, uma vez que nos informam sobre a situação em que se encontra a nossa ZA (zona acção), não só em termos criminais como rodoviários e outras situações, para além de se poder avaliar e analisar o comportamento da cada militar e, assim, prevenir situações indesejáveis.

APÊNDICE G - ENTREVISTA AO SARGENTO-AJUDANTE RUI SANTOS

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Rui Manuel Marques dos Santos
Idade:	41
Sexo:	Masculino
Posto:	Sargento-ajudante
Função:	Comandante do Posto Territorial de Sangalhos
Unidade:	Comando Territorial de Aveiro
Anos de Serviço:	19
Data:	06 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Habitualmente recorro às tecnologias de informação à disposição do Comando. Também faço o controlo de todo o expediente, nomeadamente das guias de patrulha, livros de registo e os relatórios diários e mensais como é o caso do SITREP e do PERINTREP.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Embora tivesse alguma noção, decorrente das vivências tidas pelos postos territoriais por onde fui passando, foi necessário assumir a função de Comandante de Posto para poder ter essa noção de forma mais exacta. Portanto só com a experiencia é que me foi apercebendo dos instrumentos de controlo da actividade policial a que me poderia recorrer.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Os que forem considerados convenientes, de acordo com cada situação e ajustados às suas exigências em concreto mas especificamente recorrendo a registos em bases de dados.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Considero os instrumentos que utilizo adequados e eficazes. Mantenho-me, no entanto, atento às necessidades recorrentes para os ajustar, isto sempre de acordo com a precisão.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Penso que deverão ser introduzidas todas as alterações que visem proporcionar uma rápida pesquisa e um fácil manuseamento.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: As ferramentas de controlo interno que considero imprescindíveis são o computador e a Internet, bases de dados, relatórios diários e mensais e as rondas às patrulhas como forma de lhes prestar apoio.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Sim, nomeadamente a criação de ficheiros em Excel e bases de dados em Access.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Sim, são bem aceites.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Atribuo uma grande importância.

APÊNDICE H - ENTREVISTA AO CAPITÃO RICARDO CORTINHAS

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Ricardo Filipe da Silva Cortinhas
Idade:	30
Sexo:	Masculino
Posto:	Capitão
Função:	Comandante do Destacamento Territorial de Arcos de Valdevez
Unidade:	Comando Territorial de Viana do Castelo
Anos de Serviço:	6
Data:	07 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Para fazer o controlo da actividade policial utilizo o Relatório de Situação diário (SITREP), as Guias de Patrulha, o PERINTREP e o mapa de desempenho dos militares. No mínimo, uma vez por mês, vou rondar os postos onde verifico todos os livros de registo e exaro no respectivo livro de opinião de ronda a situação do posto. Ao final de cada mês costumo recorrer-me das bases de dados para fazer a análise pormenorizada do índice de criminalidade

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Não, ao iniciar o percurso como Comandante não tinha conhecimento suficiente sobre os instrumentos de controlo da actividade policial.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Penso que podiam ser aplicados instrumentos como a informação estatística, a relação interpessoal e a implementação do SIOP em todas as unidades a funcionar na sua plenitude.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Considero que os instrumentos ao meu dispor produzem o efeito desejado, no sentido em que relatam toda a actividade policial desenvolvida pelos militares subordinados.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Sistemas de informação eficazes, nomeadamente a implementação do SIOP em todo o território nacional.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: Considero como ferramenta imprescindível o SITREP e o PERINTREP, dou elevada importância ao Mapa de Desempenho do Pessoal. Para além destes é de realçar as rondas e as bases de dados.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Não criei novos instrumentos. No entanto, existe um instrumento não usual em todo o dispositivo da Guarda, que é o Mapa de Desempenho dos militares e que demonstra toda a actividade produzida pelos mesmos mensalmente.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: De uma forma geral, parece-me que os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Considero os instrumentos de controlo da actividade policial fundamentais para exercer a acção de comando, visto que permitem conhecer o desempenho de todo o efectivo.

APÊNDICE I – ENTREVISTA AO CAPITÃO PAULO NOGUEIRA

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Paulo Joaquim Babo Nogueira
Idade:	31
Sexo:	Masculino
Posto:	Capitão
Função:	Comandante do Destacamento Territorial de Penafiel
Unidade:	Comando Territorial do Porto
Anos de Serviço:	9
Data:	08 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Os instrumentos que utilizo são os seguintes, rondas e fiscalizações por amostragem, planeamento da actividade operacional com carácter mensal (PAO – Plano de Actividade Operacional; PPP – Plano de Policiamento de Proximidade), análise dos dados estatísticos, reuniões de comando mensais, análise do mapa de desempenho dos militares, SIIOP e análise e acompanhamento intensivo dos casos de maior relevância e acompanhamento da actividade operacional de modo presencial.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Não tinha uma noção exacta e, mesmo sabendo quais os instrumentos que poderia utilizar, a leitura destes nem sempre seria a mais adequada.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Como exemplos de outros instrumentos que podem ser aplicados faço referência aos sistemas de informação policial e criminal, na vertente de informações, dado que essas

mesmas informações têm de ser tratadas e disponibilizadas com agilidade aos operacionais em tempo oportuno. Faço também referência aos sistemas de comunicações, integrados com sistemas de georeferenciação, que permitam agilizar e gerir eficazmente o policiamento e incidentes e a uma melhoria da formação técnico-profissional (formação contínua/reciclagens).

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor, produzem o efeito desejado, ou considera-os ineficazes?

R: Sim produzem o efeito desejado, no entanto deveriam ser mais rentabilizados.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Considero que, em termos materiais, as alterações mais relevantes são as que já foram acima referidas: sistemas de informação policial e criminal eficazes e sistemas de comunicações e georeferenciação.

No entanto, considero que há uma tendência muito forte para, quando se procura melhorias na actividade, procura-se melhorias nos materiais, quando na verdade, a qualidade da actividade policial assenta sobretudo no factor humano (motivação e competência) e tem sido este o mais negligenciado. Em Subunidades, com meios materiais fracos, mas efectivo com motivação e conhecimentos adequados, a qualidade do serviço é frequentemente muito superior a outras subunidades onde até existem os meios mas não existe qualidade no factor humano.

Quanto à qualidade no factor humano, há que procurar melhorar as seguintes condições: número mínimo de efectivos já foi ultrapassado, uma vez que são necessários mais militares operacionais, para evitar sobrecargas dos demais e a qualidade de formação. Há que inovar nesta área, procurando outras alternativas que não sejam apenas a instrução presencial. Se muitos dos Postos não têm efectivos para as patrulhas mínimas, também não os têm para organizar instruções presenciais com qualidade. Deve haver recurso a outras alternativas (complementares), tais como o *e-learning* e a organização de fichas de procedimentos claras, simples e intuitivas, permanentemente actualizadas.

Há, também, que desenvolver melhorias no que diz respeito aos factores associados à motivação, tais como: a justiça, o reconhecimento e a oportunidade nas promoções, as colocações e uma política adequada de vencimentos e de subsídios.

É sobretudo as dificuldades com o factor humano que mais condicionam a actividade policial e, naturalmente, a necessidade de controlo. O melhor sistema de controlo será aquele em

que é necessário despende o mínimo de recursos no seu controlo, libertando-os para aquilo que efectivamente é importante: a actividade policial em si mesma.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: Não há nenhuma que seja imprescindível, todas são muito relevantes. Contudo realço o acompanhamento da actividade operacional de modo presencial, as rondas, a análise dos dados estatísticos e o mapa de desempenho dos militares.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Sim. Organizar informação estatística de forma útil, pois a produzida para o escalão superior ou enviada por este não é a mais adequada.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Nem sempre, especialmente aqueles nos quais a motivação não é a melhor. Daí a referência anterior de que o factor humano é de todos o mais relevante. Não é possível a actividade decorrer eficazmente se o sistema estiver concebido para os efectivos só se empenharem quando “empurrados”. Complementarmente e a título de exemplo, refira-se o sistema de avaliação vigente, que transmite bem esta ideia. A cadeia de comando tem avaliação apenas até aos sargentos e são visíveis os efeitos e consequências que esta produz. No entanto, a classe de Guardas não é avaliada, o que por vezes gera uma ideia (em determinados subgrupos) de que a classe de Guardas quanto menos fizer melhor, pois o que trabalha, para além de despende de mais esforço, sujeita-se a errar e a responder pelos seus erros, enquanto aquele que faz os mínimos exerce menos esforço, não se sujeitando tanto a errar e, consequentemente, respondendo menos pelos seus erros e sem consequências significativas.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: São importantíssimos. No entanto, o controlo é apenas uma ferramenta de gestão global. Existem outros parâmetros que considero tanto ou mais relevantes do que este, que são

precisamente os factores de gestão. Estes permitem criar as condições para que haja os meios e motivação adequada, levando a uma menor intensidade de controlo e a uma melhoria da qualidade da actividade e seus resultados.

APÊNDICE J – ENTREVISTA AO CAPITÃO PAULO SERRA

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Paulo Jorge André Serra
Idade:	34
Sexo:	Masculino
Posto:	Capitão
Função:	Comandante do Destacamento Territorial de Anadia
Unidade:	Comando Territorial de Aveiro
Anos de Serviço:	10
Data:	06 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Rondas ao dispositivo; questões aos militares sobre diversas matérias; SIOP; visualização do diverso expediente (individual e dos postos); bases de dados existentes e outras criadas em função das necessidades.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Apenas conhecia alguns dos instrumentos existentes mas, com a prática, fui-me apercebendo da existência de outros. No entanto, em determinadas áreas, vi-me obrigado a criar os meus próprios instrumentos para poder exercer com maior competência o Comando do Destacamento.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Na minha opinião, considero fundamental a existência de bases de dados que permitam analisar o histórico das diversas situações, nas diversas áreas e que permitam o cruzamento da informação disponível. Um dos grandes problemas da Guarda é existir um

enorme manancial de informação que, muitas vezes, não é devidamente aproveitado. Não obstante, na situação actual, em que a Guarda dispõe de mais e melhores meios informáticos e respectivas aplicações (SIIOP, SGO, SICPLUS, etc.), começa já a ser um importante instrumento, embora ainda haja um grande caminho a percorrer para se chegar à situação ideal.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Sim. Em algumas áreas já são eficazes e permitem um controlo rigoroso da actividade policial, em outros aspectos ainda há lacunas que urge resolver, como por exemplo, o SIIOP.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Essencialmente deve haver uma maior integração dos sistemas já existentes, para evitar a duplicação de trabalho e rentabilizar toda a informação disponível.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: No que se refere ao nível dos recursos humanos, considero imprescindível existirem mecanismos que permitam acompanhar a actividade policial desenvolvida por cada militar, de forma a identificar os pontos fortes e as lacunas de cada um deles, aproveitando as características positivas e corrigindo os erros. Desta forma, o serviço prestado ao cidadão terá melhor qualidade e a imagem da instituição sai reforçada.

No que toca à actividade policial propriamente dita, considero imprescindíveis as bases de dados existentes, na medida em que permitem ao comandante ter um conhecimento profícuo da actividade na respectiva zona de acção e, assim, desenvolver as medidas policiais tidas por convenientes, em função das análises efectuadas.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Sim. Para controlar a actividade policial criei essencialmente bases de dados: acidentes de viação (dia, hora, local, tipo de acidente, vitimologia, etc.), desempenho do efectivo

(autos de notícia, atendimentos, patrulhas, autos de contra-ordenação, detenções, etc.), detenções (data, hora, local, tipo de crime, identificação, etc.), crimes (data, hora provável, tipo, autor, objectos furtados, etc.), entre outras.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Sim, na medida em que, de uma forma geral, todos entendem a existência de instrumentos de controlo como uma mais-valia para o cumprimento da missão.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Os instrumentos de controlo permitem exercer o comando com competência e conhecimento, uma vez que permite a obtenção da informação considerada pertinente e necessária ao desenvolvimento das acções que se impõem para cumprir a missão da Guarda e servir melhor o cidadão.

APÊNDICE K – ENTREVISTA AO CAPITÃO MAFALDA MARTINS

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Mafalda J. Gomes Almeida Martins
Idade:	29
Sexo:	Feminino
Posto:	Capitão
Função:	Comandante do Destacamento Territorial de Mafra
Unidade:	Comando Territorial de Lisboa
Anos de Serviço:	11
Data:	11 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: O primeiro instrumento para controlar a actividade policial é a presença, a nossa presença, enquanto comandante de destacamento, em tudo o que é serviço policial, nomeadamente nas situações que exigem um maior empenhamento. Por exemplo, há uma operação no destacamento de Mafra, operações planeadas, que são aquelas que nós temos semanalmente, pelo menos aqui no comando de Lisboa, e nas quais é importante o comandante de destacamento estar presente, não só porque temos efectivos dos vários postos reunidos mas também porque os militares têm a necessidade de se sentir apoiados e, aí, nós exercemos o controlo da actividade policial. Depois existe aquilo que nós chamamos de rondas aos postos, juntamente com o preenchimento dos vários livros de registo e a verificação de tudo o que é papelada dos postos, que permite ainda controlar aquilo que é a actividade dos militares. Existe também um mapa, que se fazia antigamente, que se chama mapa da actividade operacional de cada militar. Os comandantes de destacamento faziam-no, até à uns tempos atrás, e eu continuo a fazê-lo. Através deste mapa, tenho uma listagem com o efectivo do posto e peço ao comandante de posto para me indicar, em termos de serviço, o que é que cada posto fez naquele mês, ou seja, quantas queixas recebeu, quantos autos passou, quantas apeadas fez, quantos atendimentos, quantos detidos fez, etc. Esse mapa que fazemos e que pedimos aos comandantes de posto permite-me ver se o militar está a trabalhar muito ou pouco, se está motivado, se faz mais autos do que recebe queixas, entre outras. De uma forma geral, dá para ver e controlar

algumas coisas, sobretudo quando conhecemos o efectivo. O rádio, fazendo a localização das patrulhas, rondar as patrulhas, utilizar o rondante ou o oficial rondante para rondar as patrulhas e o SIIOP são outros meios de controlo da actividade policial.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Tinha noção de alguns instrumentos que foi aprendendo, como é o caso das rondas e de todos os livros de registo que o oficial rondante verifica e ainda os rádios, através dos quais podia saber a localização exacta dos militares, mas ainda não tinha a noção exacta de todos a que me poderia recorrer. No estágio, aprendi também que há comandantes de posto que, por indicação dos comandantes de destacamento, fazem nas guias de patrulha pontos de encontro, em que existe uma hora definida para a patrulha estar em determinado local, visto ser uma forma de manter o pessoal controlado. Nós fazemos isso, não tão assertivamente mas por exemplo, aqui em Mafra, temos os pontos de intersecção, ou seja, um plano de intersecção do destacamento, que aprendi quando cheguei ao Destacamento Territorial de Pombal. Este plano consiste numa série de pontos estratégicos onde temos de colocar as patrulhas numa situação de criminalidade violenta, por exemplo, um assalto a mão armada. Fechamos o concelho em todos os seus limites, sendo que cada posto tem os seus pontos estratégicos. Eu, ou na minha ausência, o atendimento, quando necessário, manda activar o plano de intersecção. Todos os militares sabem quais são os pontos tácticos e estão cientes de todos os sítios que fazem parte da sua área.

Não se tem a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial quando se inicia a carreira, vão-se ajustando posteriormente conforme a experiência, o destacamento que se esteja a comandar, a área onde se insere, o efectivo, etc. Por muita coisa que se traga da teoria, há que depois ajustar à prática pois os destacamentos são todos diferentes.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Já falei de alguns que são próprios, como é o caso dos mapas de controlo da actividade dos militares. Apesar de não ter sido eu a criá-los, sei que eles existem e sei que há outros comandantes de destacamento que também o fazem mas são instrumentos que vamos adaptando ao efectivo e ao serviço que fazemos e também ao destacamento que temos nas mãos. Mas pode passar pela melhoria do SIIOP, um sistema informático que permita armazenar toda a actividade policial desenvolvida, de maneira que aja um rápido e fácil acesso quando necessário. Só posso comparar com dois destacamentos, que são o de Pombal, onde estive em primeiro lugar e depois o presente (Mafra).

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Claro que são eficazes, até porque posso escolher quais os que vou usar, sendo sempre os mais adequados a cada situação, (para além dos obrigatórios) como é o caso das rondas aos postos, inclusive, só o facto de sermos nós a dar instrução aos militares estamos a criar instrumentos de controlo, uma vez que estamos a ensiná-los a trabalhar à nossa imagem, à nossa medida portanto, se os estamos a ensinar ao mesmo tempo, estamos a controlar porque estamos a dar regras para funcionarem de uma determinada maneira. Depois vamos verificar o serviço deles e, se estão a executar de maneira diferente, estamos a criar instrumentos de controlo só com uma simples instrução. Como exemplo, um militar que é colocado num determinado destacamento e que trabalha com o SIIOP e que posteriormente vai deste para outro destacamento que não tenha o SIIOP volta, assim, a trabalhar com o papel. Se não damos instrução não temos como controlar, como exigir.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Todos os destacamentos deveriam estar, em termos de efectivo, munidos de algum enquadramento e esse enquadramento passa, por exemplo, por um destacamento ter um comandante, um adjunto. Os comandantes de posto devem ter um adjunto com posto de Sargento, ou seja, deve criar-se, aquilo que são, os destacamentos ideais. Para além dos instrumentos que já falei e, para haver um controlo mais eficaz, um destacamento tem que ser funcional, e para isso, tanto para o destacamento como para o posto, é necessário haver um efectivo, um enquadramento, graduados, uma boa estrutura de comando, ou seja, tudo isto influencia o resto da actividade operacional. Para além dos instrumentos que referi, os destacamentos deviam ser funcionais em termos daquilo que é orgânico do que está definido. Deveria ainda ter um adjunto sargento no destacamento pois está previsto organicamente, o que não acontece na maioria dos casos. Depois temos Cabos como comandantes de posto, muitas vezes menos capazes, o que leva a situações que fogem ao controlo, pois é mais difícil, porque há uma estrutura de comando que não é cem por cento eficaz.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: A nossa presença e a acção de comando, quer do comandante de destacamento quer do comandante de posto, são dois dos elementos essenciais para se ter um bom controlo da actividade operacional porque, ao ter os militares apoiados e motivados, eles vão automaticamente reagir de forma positiva. Todos os militares, inclusivamente nós, cometem

erros mas, se eles se sentirem apoiados, é uma mais-valia para termos a subunidade controlada e orientada. Para além dos referidos de realçar os relatórios diários e mensais, o mapa de desempenho dos militares e as rondas

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçada a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Sim, o plano de intersecção. O destacamento de Maфра trabalha só com um concelho e é muito fácil criar pontos de intersecção e fechar o destacamento em termos fronteiriços. Isto funciona aqui, neste comando específico, pois, se um dia for transferida para outro destacamento onde a realidade seja outra se calhar não vai ser tão fácil, não querendo com isto dizer que seja impossível mas provavelmente não será tão simples implementar um plano de intersecção eficaz. Pode inventar-se no papel um plano de intersecção e dizer que se tem dez ou quinze pontos em cada posto mas depois, na prática, não se consegue aplicar porque grande parte das vezes só se tem a patrulha das ocorrências.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Nem há dúvida. Não sei se são bem aceites ou não, a realidade é que têm que ser bem aceites, isso é já um princípio. Ao dizermos que são instrumentos de controlo, já sabemos que ninguém gosta de ser controlado, agora, se são bem aceites nem tem que se perguntar, eles encaram isto como sendo o seu dia-a-dia. Por exemplo, o mapa da actividade operacional, apesar de poder ser depois exposto no quadro que existe em todos os postos, for passado aos outros militares é sempre um momento de competição, de motivação ou de desmotivação. Há militares que, só de olharem para o quadro e sentirem que foram eles quem melhor desempenho teve, sentem-se motivados com isto, nomeadamente os militares mais novos. Quando temos um posto cheio de militares novos, não só de idade mas também novos na guarda, que são extremamente motivados e fáceis de modelar, isto cria motivação. Agora, fazendo um mapa destes num posto que seja constituído por militares mais velhos, já cansados, já completamente desmotivados, isto é um factor de ainda maior desmotivação. Temos que saber adequar, explicar-lhes o porquê, chamá-los e falar com eles pois aquilo que dizemos a um militar com dois anos de guarda nunca é igual aquilo que falamos com um militar com vinte anos de guarda. Temos que ser justos a esse ponto, não é que eles sejam diferentes, é porque o diálogo muda completamente, é totalmente diferente.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Os instrumentos de controlo são praticamente a base daquilo que é a nossa acção de comando, ou seja, daquilo que podemos fazer no comando, que exercemos sobre os nossos militares, porque, primeiro, temos que estabelecer regras, sendo essa a parte fundamental. Primeiro definimos as regras e, a seguir, controlamos se as regras estão a ser ou não cumpridas. Portanto, a primeira parte é fundamental porque se ninguém lhes determinar seja o que for, não se pode exigir depois a um militar que entre dentro do gabinete e nós exijamos mais do que foi estabelecido. Aqui no nosso destacamento habituámo-nos a fazer algumas determinações internas. Como eu não consigo estar com todos os militares ao mesmo tempo, então faço aquilo a que se chama uma determinação interna, que é, no fundo, quando vejo que alguma coisa está a sair do controlo, vejo que há militares a fazer de uma maneira e militares a fazer de outra, como não é a minha intenção, estabeleço regras para que todos os militares façam como está determinado, sendo estas regras difundidas em instrução aos militares. Se eventualmente alguém estiver a desviar-se daquilo que são as regras então aí aplico desde logo os mecanismos que tenho em termos de controlo. Quando falo de regras, estou a falar da parte operacional, por exemplo, num acidente de viação determinei que todos os militares, em vez de descreverem o acidente, transcrevam na íntegra aquilo que os intervenientes dizem porque se o militar inventar já não está a ser imparcial, que é o que temos que ser num acidente de viação e eu vou ter reclamações em função dessa situação. Para criar uma regra para todos os militares defini que iria assim, se algum militar quiser fazer a maneira dele aplico-lhe uma participação. Não tendo falado dos instrumentos de controlo mais graves, que se aplicam quando as coisas saem de todo ao nosso controlo, a resolução é participarmos do militar. Quando os mecanismos de controlo que estão à nossa disposição não funcionam, temos que chamar o militar, devemos dar-lhe o benefício da dúvida, sendo que, se continuar a não ir de encontro ao que está definido, o militar tem que ser responsabilizado disciplinarmente, ou seja, participamos do militar. É o último mecanismo de controlo, sendo que a actividade policial é tudo o que é o militar, desde que ele entra ao serviço até que sai, inclusive quando vai para casa pois não deixa de ser guarda.

APÊNDICE L – ENTREVISTA AO CAPITÃO JOÃO SANTOS

Caracterização do Inquirido:

Nome:	João Santos
Idade:	35
Sexo:	Masculino
Posto:	Capitão
Função:	Comandante do Destacamento Territorial de Abrantes
Unidade:	Comando Territorial de Santarém
Anos de Serviço:	13
Data:	12 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Contacto os Cmdt de Posto e NIC, controlo do expediente através da análise dos autos de notícia elaborados, livros de registo e guias de patrulha e observo a estatística da criminalidade por freguesias, através de bases de dados por mim criadas.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Não tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial a que me poderia recorrer.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Implementação do SIOP e existência de bases de dados que permitam analisar toda a actividade policial desenvolvida, e que permitam o cruzamento de informação.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Sim, produzem o efeito desejado.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Uma das alterações que penso que poderia ser introduzida devia passar pela criação de um programa informático capaz de registar toda a actividade policial.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: Na minha opinião, julgo que é importante referir as bases de dados para a análise do tipo de criminalidade por freguesias, os relatórios diários e mensais e a presença no desenvolvimento da actividade policial.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Não me vi forçado a criar nenhum instrumento de controlo da actividade policial.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Sim, são bem aceites por todos os militares.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Considero-os muito importantes, na medida em que permitem verificar as horas e os locais para onde deve ser direccionado o patrulhamento. Permite-nos estabelecer regras e, a partir do momento que não são cumpridas, cabe-nos atribuir responsabilidades e em último recurso participar.

APÊNDICE M – ENTREVISTA AO CORONEL JOSÉ MACHADO

Caracterização do Inquirido:

Nome:	José Manuel Leite Machado
Idade:	53
Sexo:	Masculino
Posto:	Coronel
Função:	Comandante Territorial
Unidade:	Comando Territorial de Viana do Castelo
Anos de Serviço:	24
Data:	07 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Quanto aos instrumentos de controlo sirvo-me dos dados que são recolhidos, compilados e analisados pela secção de operações, em resultado da informação que é prestada pelo SITREEP e depois, de uma espécie de bases de dados, que são folhas de cálculo que permitem, ligadas a gráficos, fazer uma análise do que está a ser efectuado, da comparação entre o que está a ser feito agora e em tempo que nos interesse, por exemplo na semana passada, do desenvolvimento das várias actividades operacionais ao longo do ano, em comparação com o ano anterior. Temos uma compilação exhaustiva de tudo isso, sabemos, para os diferentes tipos de crime, a evolução que têm sofrido ao longo dos anos e no percurso do ano em que estamos, as contra ordenações que levantamos, os acidentes, a localização dos acidentes, recorrendo a um mecanismo informático que nos permite automaticamente obter os chamados pontos negros, a que tiramos fotografias para posteriormente podermos actuar sobre eles. Sabemos, para além disso, que temos que trabalhar com o efectivo existente, temos que ter a percepção se o efectivo tem vindo a decrescer, a aumentar ou se tem estabilizado. Naturalmente que a dimensão do efectivo tem relação próxima com a actividade operacional, se bem que se apure, por exemplo, que um posto, e isto ocorre-me, com um efectivo maior que outro, se obtém desempenhos inferiores, há que perceber o porquê. Pode ser fruto do campo onde trabalha mas pode ser fruto também do empenho e dos conhecimentos do próprio militar do comando e do próprio posto. Com estes dados analisados, que são compilados semanalmente, fazemos um

briefing semanal à segunda-feira de manhã com os oficiais de estado-maior e fazemos reuniões mensais, em que todos os oficiais de estado-maior têm uma perspectiva global de tudo aquilo que acabei de dizer. A nível pessoal e por força do negócio, tenho que ter uma perspectiva mais pormenorizada, uma relação mais directa com a secção de operações, que mantenho diariamente. E, assim, se chega a situações como num determinado posto, em que os resultados do desempenho são surpreendentemente baixos face ao efectivo, sendo que se trata de uma zona algo populosa, não se justificaria aqueles níveis a não ser que as pessoas ali tenham tido uma educação muito específica, acima da média, o que não é o caso portanto, houve primeiro que perceber o que levou a isto e, de facto, foi a desmotivação porque o comandante de posto estava para passar para a reserva, já de si um homem completamente desmotivado, mas com esta aproximação da passagem à reserva, então digamos que baixou a toalha e obrigou-nos a fazer intervenções a partir do comando da unidade, por exemplo, através do destacamento de trânsito. Foram feitas intervenções de sucesso em termos de contra-ordenações, sendo que o serviço apareceu porque tinha que aparecer. Isto é uma forma de controlo, a outra é naturalmente as rondas porque tenho por norma fazer as rondas com o máximo de pessoal presente para lhes falar e para ouvir e esta é uma forma de me aperceber de problemas que não são transportados para o papel e não me chegam em papel, e portanto, na conversa com os militares dos postos acabo por escutar muitos dos problemas. Por vezes, as coisas que são surpreendentemente fáceis de resolver (porque às vezes são questões de pormenor), têm que ver, por exemplo, com escalas, que depois em conversa com o comandante da subunidade se conseguem articular de forma a ir de encontro ao resto dos militares, o que tem consequências na actividade operacional. Por outro lado, lanço periodicamente rondas de estado-maior, em que vai um oficial e dois sargentos, um ligado à parte logística e outro ligado à parte financeira, para verificar se todos os registos estão correctamente elaborados que, parecendo que não, toca no aspecto operacional porque comecei a encontrar algumas assimetrias em termos de distribuição, por exemplo, de gratificados e claro que isto fere o empenho dos militares e harmonizou-se. Estas rondas servem também para isso, para verificar armamento, se está tudo bem guardado, com suficiente segurança e se está o armamento e o material todo e o oficial rondante verifica também o expediente dos militares, por exemplo, começa a ver o modelo de apresentação de documentos, o chamado modelo 613, de alguns militares escolhidos aleatoriamente e por cada um destes modelos tem que existir um tratamento. Caso não haja um tratamento tem que haver uma justificação para esse facto, podendo desencadear uma acção disciplinar, que ainda não foi o caso porque ainda não se verificou uma situação destas. No final, o oficial rondante elabora um relatório pormenorizado e apensa-lhe os relatórios dos sargentos que vão com ele, sendo isto uma forma de controlar a vida operacional das subunidades e, consequentemente, da unidade. Para além disso, quer eu quer eles rondamos e falamos com os próprios militares na estrada, nas operações stop, marcando a nossa presença, quer dando apoio quer como forma de controlo.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Sim. Quando assumi as funções de comando que desempenho neste momento já tinha conhecimento de grande parte dos instrumentos de controlo a que poderia recorrer, fruto da experiência que foi adquirindo ao longo dos anos, como comandante de subunidades.

Eu iniciei como adjunto de comandante de destacamento de trânsito, tendo este já muita experiência e, portanto, fui buscar muita dessa sabedoria a esse comandante de destacamento. Para além disso, na altura, a brigada de trânsito também tinha um controlo apertado do ponto de vista informático, de rondas, de reuniões, no terreno e logo fui buscar a experiência a tudo isso que vi. Quando me foi dado o comando, nomeadamente de um destacamento, já tinha algumas noções, por exemplo, lembro-me de ter comandado o destacamento de trânsito do Porto e rondar ao Domingo à noite. Não aparecia com o intuito de procurar o erro, mas naturalmente que estava atento, sendo que a imagem que procurava transmitir era a de que estava presente. Conversava com os militares de serviço e, caso necessitassem de alguma coisa, era uma oportunidade de tratarem directamente comigo. Não sabia, em termos de resultado do curso, pois ninguém me ensinou como se fazia na teoria mas depois, na prática, integrado como adjunto, fui-me apercebendo e fui-me adaptando às necessidades.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Sem dúvida que poderia ser aplicada a georeferenciação pois, na minha opinião, seria decisiva. As chamadas videoconferências também são importantes porque poderia entrar em contacto com os meus comandantes de destacamento, conversar com eles, por exemplo, a seguir ao briefing que é feito à segunda-feira. Não vendo muito mais do que isto, o que me apraz dizer é que estou a ver isto muito mais exaustivo, por exemplo, mais combustível, porque para rondar para Valença ou para Melgaço gasto muito dinheiro e combustível. Isto para não falar também do tempo, porque diariamente temos sempre muitos papéis, muita burocracia e, naturalmente que, quer a mim quer aos comandantes de destacamento, retira alguma flexibilidade. Para além da referenciação, com os meios rádios, deveria ter aqui na sala de situação um quadro onde veja exactamente onde está cada patrulha no momento. Isto seria absolutamente decisivo, apesar de ser um facto que estamos num país pobre. Para além disso, se eu tivesse um efectivo considerável ao nível de graduados que me permitisse, garantindo a burocracia que está implementada, um lote de rondantes, com mais disponibilidade de combustíveis, ter graduados para rondar e apoiar as patrulhas e até concentrá-las periodicamente, isso seria o ideal. O SIIOP também é um instrumento fundamental mas toda esta tecnologia falha com muita frequência, por vezes

por falta de largura de banda, o que leva a que perca alguma credibilidade e a deixar de ser um instrumento fiável. A única coisa que digo é que sem dúvida que é importante mas era a funcionar em pleno e que tivesse fiabilidade, em que a própria cobertura de banda em áreas acidentadas fosse possível.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Eu considero-os eficazes, sendo que eficácia não quer dizer que seja a cem por cento porque não há nada absolutamente eficaz. Agora, dentro do que vejo, não posso dizer que tudo isto que acabei de mencionar seja irrelevante, pelo contrário, é importantíssimo porque, se formos a ver, sem isto, não havia controlo nenhum.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial, sejam mais eficazes?

R: Resulta tudo do que disse anteriormente: mais efectivo que permita uma disponibilização maior de pessoal para rondas e para um maior controlo, georeferenciação e o SIOP a funcionar em pleno, sem falhas.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: Tenho que dizer que as ferramentas das quais disponho são imprescindíveis, aquela que falei no início são indispensáveis pois sem alguma delas estava “às cegas”. Assim sendo refiro as bases de dados, o briefing semanal com os oficiais de estado-maior, rondas com o máximo de efectivo presente, projecção de rondas de estado-maior, presença dos rondantes no decorrer da actividade operacional e os relatórios diários e mensais.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Nada é novo porque aqui, do que sei, tudo isto que acabei de dizer era novo. Havia rondas mas eram rondas noutros moldes, tudo o que estou a fazer, bem ou mal, é novo aqui. Neste comando, as que eu referi inicialmente, foram todas criadas por mim. Havia rondas sim, mas não eram rondas de diálogo, concentração de pessoal, para falar com eles, eram rondas ao livro. Não estou a dizer que está bem ou que está mal, estou a dizer que eu utilizo mais esta mecânica, que faz com que eu tenha acesso ao pessoal e lhes transmita as

minhas ideias e aquilate o que se passa com eles. Quanto ao resto, tudo é novo, como é o caso do tratamento informático de toda esta informação de serviço criando bases de dados.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: sim, para tudo é preciso conta e medida, contudo os próprios militares gostam de ver reconhecido o seu bom desempenho. Por exemplo, um comandante de destacamento que se esforça e que anda para além das horas e que acompanha muito os militares, naturalmente que gosta de ver que é reconhecido e gosta de ser visto, gosta que as pessoas se apercebam que o serviço está a ser bem executado e que há empenho. Os próprios militares gostam e estou plenamente convencido, até porque vou-me apercebendo que os militares aprovam o controlo, não é de ter polícias a controlar outros polícias mas gostam de se sentir como fazendo parte de uma casa organizada, em que as pessoas estão atentas ao facto de se desempenham bem ou mal o seu trabalho mas estou convencido que sim, é essa a ideia que tenho.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: É o que eu dizia, decisiva, sem aqueles de que disponho, como dizia há pouco andava “às cegas”, não podia ter uma intervenção eficiente porque não podia virar o barco quer para a esquerda quer para a direita porque não sabia para que lado estava o mar sossegado. Assim consigo orientar a actividade dos militares, por exemplo, esta intervenção que eu acabei de referir, em que eu me apercebi que num determinado posto havia quase um absoluto desleixo. Se a informação não me tivesse chegado através da análise dos gráficos da actividade policial, não teria tão rapidamente a percepção que algo não estava a funcionar, e ficaria sem saber como este posto, com tantos homens, tem um desempenho tão baixo. Depois de ouvir o comandante de destacamento, de ouvir os oficiais de estado-maior, alguns deles já estão aqui há muito tempo, orientei a acção como acabei de dizer, do destacamento de trânsito ir lá dar uma pontuada, e caso seja necessário, irei repetir. Houve a necessidade de substituir o comandante de posto, porque este já está desgastado e está para ir para a reserva, e portanto, há uma série de intervenções que têm que ser feitas, caso contrário andaria ali uma população sem preocupações quanto à acção da guarda pois esta não afectaria ninguém e a guarda não é paga para isso. Logo, é decisivo para se poder agir senão actua-se “às cegas”.

APÊNDICE N – ENTREVISTA AO CORONEL ROGÉRIO FIGUEIREDO

Caracterização do Inquirido:

Nome:	Rogério Manuel Gomes Corte-Real Figueiredo
Idade:	52
Sexo:	Masculino
Posto:	Coronel
Função:	Comandante Territorial
Unidade:	Comando Territorial de Santarém
Anos de Serviço:	26
Data:	11 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: O controlo da actividade operacional é uma preocupação que está permanentemente presente na acção de Comando. Assim, todas as situações que ocorrem em toda a área deste Comando, nomeadamente as que a seguir se indicam, servem para controlar e medir o nível de resposta operacional e o grau de competência, reuniões aos diferentes níveis nas áreas de IC, SEPNA, SPE (Programas Especiais), Cmdt's Territoriais e de Trânsito, reunião com Cmdt's de Postos no âmbito da IAQT, provas desportivas, Peregrinações a Fátima, festas e romarias, operações com as diferentes valências onde se verifica se todos têm adquiridos os procedimentos a adoptar e se os aplicam com competência, no âmbito do trânsito - fins-de-semana prolongados, início e fim das quinzenas durante o Verão, Páscoa, Natal e Fim de Ano, início e fim das actividades escolares com as consequentes reuniões, reunião com entidades exteriores à Guarda, nomeadamente Câmaras Municipais, Governo Civil, Protecção Civil Distrital, etc. Plano anual de Objectivos definidos para a instrução da SECINO e QUAR, que está em concordância com o Planeamento de Actividades, onde se avalia a capacidade para alcançar os objectivos propostos. Faço também, rondas ao efectivo não só para controlar mas para poder falar com os mesmos e estar por dentro dos seus problemas e utilizo o SGO como forma de controlar os casos de maior relevância.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Os instrumentos de controlo variam com as épocas em que vivemos e são utilizados em conformidade com as modalidades de comando adoptadas. Quando iniciamos uma actividade, não temos uma verdadeira noção de como e quando devemos utilizar os mecanismos de controlo, apesar de os conhecermos. Contudo já tinha a noção aos quais poderia recorrer. A sua utilização vai sendo feita de forma progressiva e adaptada, conforme as situações que se vão apresentando à nossa acção de Comando.

3. Na sua opinião que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Acho que, antes de serem implementados quaisquer novos instrumentos, devem ser efectivamente aplicados e avaliados os já existentes. Contudo, ao nível do IAQT falta instrumento de controlo.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor, produzem o efeito desejado, ou considera-os ineficazes?

R: Produzem o efeito desejado mas podem ser melhorados e uniformizados em todas as subunidades, tendo presente que existem vários escalões de Comando, e em todas elas todos devem pensar da mesma maneira, ou melhor dito, todos devem falar e actuar em uníssono.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Mais do que a alteração dos modelos, o importante é a alteração de mentalidades, ou seja, garantir que os instrumentos são utilizados e que existe supervisão e avaliação.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: Actualmente, todos os instrumentos são concorrentes e complementares e é no cruzamento dos dados obtidos com cada um desses instrumentos que obtemos uma melhor qualidade dos serviços prestados, não devendo, por isso, prescindir de nenhum. Contudo dou grande importância a presença física no desenvolvimento da actividade policial, as rondas e as reuniões semanais.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Reuniões aos diferentes níveis do comando, operações com as diferentes valências, reuniões no âmbito das actividades escolares e com entidades exteriores à Guarda, Plano anual de objectivos definidos para instrução, em concordância com o Plano de Actividades e rondas técnicas ao efectivo.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: São compreendidos por todos. Quanto à aceitação é relativo pois a aceitação depende do resultado, ou seja, se o resultado do controlo é, para uns, negativo, estes têm tendência a não aceitar mas se é positivo, a aceitação existe.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Qualquer actividade ou serviço que imaginemos no universo social em que vivemos, tem que se avaliar para se poder aquilatar do mérito dessa actividade e se está a produzir o resultado esperado. Nesta perspectiva, o grau de importância que atribuo aos instrumentos de controlo da actividade policial é o máximo e entendo que, sem eles, estaríamos numa situação de caos e de ingovernabilidade.

APÊNDICE O - ENTREVISTA AO CORONEL LUÍS ALMEIDA

Caracterização do inquirido:

Nome:	Luís Gonzaga Coutinho de Almeida
Idade:	51
Sexo:	Masculino
Posto:	Coronel
Função:	Comandante Territorial
Unidade:	Comando Territorial de Aveiro
Anos de Serviço:	28
Data:	14 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Os instrumentos que utilizo habitualmente são, o SITREP diário, o briefing semanal da unidade, as rondas técnicas, o SGO e o PERINTREP.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Sim. As funções que desempenhei anteriormente, foram a base para eu adquirir conhecimento e experiência neste âmbito.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: A georeferenciação das viaturas e a colocação de vídeos no local de atendimento dos postos policiais.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Sim, creio que a sua aplicação produz o efeito desejado.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial sejam mais eficazes?

R: Acredito que o melhoramento do SGO e do SIOP seria uma alteração a ter em conta para o aumento da eficácia dos instrumentos de controlo.

6. Dos instrumentos de controlo da actividade policial que referiu, indique aqueles que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: Todos são extremamente importantes mas imprescindíveis, considero o briefing semanal da unidade, as rondas técnicas e os relatórios diários e mensais em concordância com as bases de dados criadas.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Implementei o briefing semanal da Unidade e as rondas técnicas (em todas as áreas do EM), para além de promover a realização de reuniões periódicas e pontuais junto de alguns serviços tais como Investigação Criminal, Ambiente, trânsito, etc., com o propósito de avaliar os resultados ou de dar resposta a situações de emergência. De uma forma geral, acho que os instrumentos referidos produzem excelentes resultados.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Sim, são muito bem aceites.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Considero-os indispensáveis, uma vez que fazem parte da “cultura de avaliação”, que normalmente não existe nem na GNR nem na sociedade portuguesa.

APÊNDICE P – ENTREVISTA AO CORONEL JOSÉ PEREIRA

Caracterização dos Inquiridos:

Nome:	José Pereira
Idade:	51
Sexo:	Masculino
Posto:	Coronel
Função:	Comandante Territorial
Unidade:	Comando Territorial de Lisboa
Anos de Serviço:	30
Data:	13 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: O controlo diário por análise do SITREP e respectiva consolidação no Periódico Mensal, a ronda, materializada pela observação dos Livros de registo, a supervisão in loco da actividade operacional, a apreciação das acções Inspectivas por mim ordenadas ou levadas a efeito pelo Órgão de Controlo Interno (IG) ou Externo (IGAI), o SGO (Sistema de Gestão Operacional), no que concerne fundamentalmente à execução das Operações planeadas ou inopinadas e respectivos resultados e o SIIOP.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: De algum modo sim. Contudo, a experiência vai-nos conduzindo também ao domínio de outros instrumentos que nos trazem o input de outras estruturas, também essenciais.

3. Na sua opinião que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: O SIIOP pode revelar-se essencial e até estrutural se estiver a breve trecho implementado nas unidades, em termos da expansão da aplicação a todas as estruturas sob o seu Comando.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor, produzem o efeito desejado, ou considera-os ineficazes?

R: São ainda insuficientes para abarcar todas as realidades que o Comandante visa apreciar, quer para avaliar a actividade na sua globalidade, quer para apreciar o nível de desempenho das estruturas e ainda dos seus subordinados. Contudo os que utilizo produzem o efeito desejado. Algumas ferramentas como o SIIOP poderão contribuir para no âmbito da “Consulta” poder apreciar os itens já referidos.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial, sejam mais eficazes?

R: No que concerne o SIIOP, torna-se premente a inclusão de todas as subunidades no sistema de forma a tornar a percepção mais ampla. No que concerne o SGO, este deveria ser potenciado com vista a dar resposta adequada também a outras vertentes da actividade exigíveis na sequência do acompanhamento dos incidentes. De igual modo, entende-se essencial a aposta no sistema de georeferenciação das patrulhas por recurso aos E/R da rede SIRESP a existir nas salas de situação que se augura para breve e que vai colmatar este défice essencial à melhor gestão dos incidentes e dos meios dispostos no terreno.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: As acções Inspectivas, quer de iniciativa dos Comandos, quer dos Órgãos de Controlo já referidos. Possibilitam a aferição de outras realidades que se prendem com o cumprimento das orientações preconizadas no RGSGNR e outras orientações e a avaliação periódica do desempenho das áreas técnicas, bem como o seu impacto na actividade operacional global, e a presença in loco da actividade desenvolvida.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: As Reuniões de Comando, as visitas às subunidades e o contacto com outros organismos.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Sim, todos os militares sob o meu comando aceitam os instrumentos de controlo.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Têm, de facto, uma importância muito grande. As exigências que impendem sobre o Cmdt são grandes e carecem cada vez mais de instrumentos que lhe permitam, por um lado, proporcionar uma visão global mas também parcelar consoante as necessidades.

Existe também a precisão de dar a conhecer as suas opções neste âmbito e, assim, conciliar o desempenho das estruturas com os objectivos globais da Unidade que todos devem absorver. Por último, o sentimento de que todos os colaboradores, sendo conhecedores desses instrumentos, neles façam repercutir o melhor do seu desempenho aos diversos níveis é, sem dúvida, indispensável.

APÊNDICE Q – ENTREVISTA AO CORONEL FLORIANO GUIMARÃES

Caracterização dos Inquiridos:

Nome:	Floriano Guimarães
Idade:	50
Sexo:	Masculino
Posto:	Coronel
Função:	Comandante Territorial
Unidade:	Comando Territorial do Porto
Anos de Serviço:	30
Data:	14 de Julho de 2011

Tema: O Controlo Interno da Actividade Operacional na Guarda Nacional Republicana. Contributos para um Modelo.

De um modo geral:

1. Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

R: Rondas ao dispositivo, relatórios actividade operacional, SITREP, PERINTREP, SGO, SIIOP e mapas estatísticos.

2. Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

R: Não tinha a noção exacta de quais me poderia socorrer. Só com o tempo e a experiência é que nos vamos apercebendo dos instrumentos que podemos utilizar.

3. Na sua opinião, que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

R: Havendo essa possibilidade, podemos aplicar uma análise periódica da actividade desenvolvida, em conjunto com uma comparação dos índices de criminalidade e sua evolução e a georeferenciação de todo o tipo de ilicitudes.

4. Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor produzem o efeito desejado ou considera-os ineficazes?

R: Produzem o efeito desejado, desde que sejam do conhecimento dos vários intervenientes.

5. Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial, sejam mais eficazes?

R: Julgo que devia existir mais responsabilização dos intervenientes que não cumpram os objectivos definidos, desde que lhes sejam atribuídos os meios humanos e materiais necessários.

6. Das ferramentas de controlo interno da actividade operacional que referiu, indique aquelas que considera imprescindíveis na sua actuação.

R: Controlo permanente da actividade desenvolvida, através dos relatórios diários e mensais, e respectivas bases de dados, das rondas e análise sistemática e responsabilização dos intervenientes.

7. De acordo com a realidade específica vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

R: Ainda não senti essa necessidade. Todos os instrumentos de controlo que utilizo já estavam implementados quando assumi as funções de comando.

8. Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

R: Sim, até porque é do conhecimento geral do efectivo.

9. Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

R: Têm a máxima importância, até porque só assim se podem tomar decisões no que diz respeito ao empenhamento do efectivo e ao balanceamento de meios sempre que é necessário.

APÊNDICE R – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro R.1: Caracterização dos entrevistados.

Nº ENT	Nome	Idade	Sexo	Posto	Função	Unidade	Anos de Serviço
1	Basílio	35	M	1º Sarg	Cmdt PTer	CTer Santarém	14
2	Frutuoso	36	M	1º Sarg	Cmdt PTer	CTer Lisboa	16
3	Gama	37	M	SAjd	Cmdt PTer	CTer Viana do Castelo	16
4	Pires	41	M	SAjd	Cmdt PTer	CTer Porto	16
5	Santos	41	M	SAjd	Cmdt PTer	CTer Aveiro	19
6	Cortinhas	30	M	Cap	Cmdt DTer	CTer Viana do Castelo	6
7	Nogueira	31	M	Cap	Cmdt DTer	CTer Porto	9
8	Serra	34	M	Cap	Cmdt DTer	CTer Aveiro	10
9	Martins	29	F	Cap	Cmdt DTer	CTer Lisboa	11
10	Santos	35	M	Cap	Cmdt DTer	CTer Santarém	13
11	Machado	53	M	Cor	Cmdt CTer	CTer Viana do Castelo	24
12	Figueiredo	52	M	Cor	Cmdt CTer	CTer Santarém	26
13	Almeida	51	M	Cor	Cmdt CTer	CTer Aveiro	28
14	Pereira	51	M	Cor	Cmdt CTer	CTer Lisboa	30
15	Guimarães	50	M	Cor	Cmdt CTer	CTer Porto	30

APÊNDICE S – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 1

Questão nº 1 – Quais os instrumentos que utiliza para fazer o controlo da actividade policial?

Quadro S.1: Análise de resultados da questão nº 1.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Controlo o expediente do Posto, através da análise dos autos de notícia, guias de patrulha e livros de registo e elaboro a estatística da criminalidade por freguesias, com recurso às bases de dados implementadas.
	2	Controlo do expediente através do relatório de entrada das ocorrências, guias de patrulha e livros de registo. Faço o controlo dos militares através da análise do mapa de desempenho dos mesmos.
	3	Guias de patrulha, livros de registo, meios informáticos com acesso à internet e intranet. Recorro a bases de dados para análise estatística da criminalidade e analiso o mapa de desempenho dos militares.
	4	Registos mensais (mapas de fiscalização rodoviária e policial), registos diários (relatório de atendimento e guias de patrulha), rondas às patrulhas, e mapa de desempenho dos militares.
	5	Recorro às tecnologias de informação à disposição do comando. Controlo de expediente, nomeadamente guias de patrulha, livros de registo e os relatórios diários e mensais.
Cmdt's DTer	6	SITREP, guias de patrulha, PERINTREP, mapa de desempenho dos militares, rondas aos postos nos quais verifico todos os livros de registo. Recorro a bases de dados para fazer a análise do índice de criminalidade
	7	Acompanhamento da actividade operacional de modo presencial, rondas e fiscalizações por amostragem, planeamento da actividade operacional com carácter mensal (PAO), análise dos dados estatísticos, reuniões de comando mensais, análise do mapa de desempenho dos militares e o SIIOP.
	8	Rondas ao dispositivo, questões aos militares sobre diversas matérias, SIIOP, visualização do diverso expediente (individual e dos postos), base de dados existentes e outras criadas em função das necessidades.
	9	A presença no desenvolvimento da actividade policial, rondas aos postos e respectivos livros de registo, mapa de desempenho dos militares, o rádio, rondar as patrulhas e utilização do oficial rondante.
	10	Contacto os comandantes de posto e NIC, controlo do expediente onde analiso os autos de notícia, guias de patrulha e livros de registo e observo a estatística da criminalidade por freguesias, através de bases de dados por mim criadas.
Cmdt's CTer	11	Base de dados onde estão compilados os dados recolhidos através do SITREEP diário, relação efectivo/actividade operacional, briefing semanal com os oficiais de estado-maior, relação directa com a secção de operações, rondas com o máximo de efectivo presente, projecção de rondas de estado-maior, presença física dos rondantes no decorrer da actividade operacional.
	12	Ação de comando, reuniões aos diferentes níveis do comando, operações com as diferentes valências, reuniões no âmbito das actividades escolares e com entidades exteriores à Guarda. Plano anual de objectivos definidos para instrução, em concordância com o Plano de Actividades, rondas ao efectivo e o SGO.
	13	SITREP diário, briefing semanal da unidade, rondas técnicas, SGO, SIIOP e PERINTREP
	14	Controlo diário por análise do SITREEP e respectiva consolidação mensal (PERINTREP), rondas e respectiva observação dos livros de registo, supervisão in loco da actividade operacional, apreciação das acções inspectivas por mim ordenadas ou levadas a efeito pela IG ou IGAI, SGO e SIIOP.
	15	Rondas ao dispositivo, relatórios da actividade operacional, SITREP, PERINTREP, SGO, SIIOP e mapas estatísticos.

APÊNDICE T – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 2

Questão nº 2 – Ao iniciar o seu percurso como Comandante, tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer?

Quadro T.1: Análise de resultados da questão nº 2.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Não tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial aos quais poderia recorrer.
	2	Não tinha a noção exacta. Não tinha a ideia que era preciso fazer um controlo tão apertado de todo o expediente porque não existe um modelo standard que se utilize.
	3	Quando comecei a comandar já tinha oito anos de serviço operacional. Contudo ainda não tinha conhecimento suficiente dos instrumentos de controlo da actividade policial. Com a experiência tornam-se mais eficientes.
	4	Sim. Antes de desempenhar as actuais funções, já tinha exercido funções como adjunto de comandante de posto durante três anos e meio o que me facilitou imenso quanto passei a desempenhar as funções de comandante.
	5	Embora tivesse alguma noção, só com a experiência é que me foi apercebendo dos instrumentos de controlo da actividade policial a que me poderia recorrer.
Cmdt's DTER	6	Não tinha conhecimento suficiente sobre os instrumentos de controlo da actividade policial.
	7	Não tinha a noção exacta e, mesmo sabendo quais os instrumentos que poderia utilizar, a leitura destes nem sempre seria a mais adequada.
	8	Apenas conhecia alguns dos instrumentos existentes mas, com a prática, fui-me apercebendo da existência de outros.
	9	Tinha a noção de alguns instrumentos que foi aprendendo, mas ainda não tinha a noção exacta de todos os instrumentos ao meu dispor.
	10	Não tinha a noção exacta dos instrumentos de controlo da actividade policial a que me poderia recorrer.
Cmdt's CTer	11	Sim. Quando assumi as funções de comando que desempenho neste momento já tinha conhecimento de grande parte dos instrumentos de controlo a que poderia recorrer, fruto da experiência que foi adquirindo ao longo dos anos, como comandante de subunidades.
	12	Quando iniciamos uma actividade, não temos uma verdadeira consciência de como e quando devemos utilizar os mecanismos de controlo. Contudo já tinha a noção aos quais poderia recorrer.
	13	Sim. As funções que desempenhei anteriormente, foram a base para eu adquirir conhecimento e experiência neste âmbito.
	14	Sim. Contudo, a experiência vai-nos conduzindo também ao domínio de outros instrumentos que nos trazem o input de outras estruturas, também essenciais.
	15	Não tinha a noção exacta de quais me poderia socorrer. Só com o tempo e a experiência é que nos vamos apercebendo dos instrumentos que podemos utilizar.

APÊNDICE U – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 3

Questão nº 3 – Na sua opinião que outros instrumentos de controlo da actividade policial podem ser aplicados?

Quadro U.1: Análise de resultados da questão nº 3.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Existência de bases de dados que permitam analisar toda a actividade policial desenvolvida e que permita o cruzamento de informação e, implementação do SIIOP.
	2	Apesar de já termos o SIIOP implementado deveria haver uma aplicação informática que facilite os registos.
	3	Meios informáticos ao nível da resolução de expediente e arquivo, o uso do telemóvel de serviço, implementação do SIIOP, viaturas equipadas com computadores com acesso à internet e com impressoras e sistema SCOT disponível para todo o dispositivo.
	4	Podem ser aplicados mais instrumentos. Mas o mais importante nesta actividade é ter o exacto conhecimento desta actividade.
	5	Vou ajustando consoante cada situação, no entanto, recorro bastante aos registos em bases de dados.
Cmdt's DTer	6	Informação estatística, relação interpessoal e implementação do SIIOP em todas as unidades a funcionar na sua plenitude.
	7	Sistemas de informação policial e criminal, na vertente das informações, sistemas de comunicações integrados com sistemas de georeferenciação e melhoria da formação técnico-profissional.
	8	Existência de bases de dados que permitam analisar o histórico das diversas situações, nas diversas áreas e que permitam o cruzamento de informação, melhores meios informáticos e respectivas aplicações (SIIOP e SGO).
	9	Melhoria do SIIOP, um sistema informático que permita armazenar toda a actividade policial desenvolvida, de maneira que aja um rápido e fácil acesso quando necessário.
	10	Implementação do SIIOP e existência de bases de dados que permitam analisar toda a actividade policial desenvolvida, e que permita o cruzamento de informação.
Cmdt's CTer	11	A georeferenciação através dos meios rádio implementada nas salas de situação seria decisiva, chamadas através das videoconferências, mais combustível, mais efectivo ao nível dos graduados e a implementação do SIIOP a funcionar em pleno.
	12	Antes de ser implementado novo instrumento devem ser efectivamente aplicados e avaliados os existentes. Contudo, ao nível do IAQT faltam instrumentos de controlo.
	13	Georeferenciação das viaturas e a colocação de vídeos no local de atendimento dos postos policiais.
	14	O SIIOP pode revelar-se essencial e estrutural se este estiver implementado em todas as unidades.
	15	Análise periódica da actividade desenvolvida, em conjunto com a comparação dos índices de criminalidade e sua evolução, georeferenciação de todo o tipo de ilicitudes.

APÊNDICE V – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 4

Questão nº 4 – Considera que a aplicação dos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor, produzem o efeito desejado, ou considera-os ineficazes?

Quadro V.1: Análise de resultados da questão nº 4.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Sim produzem o efeito desejado e acho que vão de encontro ao que é pretendido.
	2	Sim produzem o efeito desejado, porque consigo ver tudo o que se passou e, consequentemente, ver como foram resolvidas as ocorrências nesse período.
	3	Sim. Tendo em conta a recente implementação da rede SIRESP, são bastante eficazes. Ao nível do arquivo, com o novo modelo de SITREP, a nível superior continuam a não dar o melhor uso dos meios existentes.
	4	Sim. Para além deste controlo também se consegue através de um espírito de grupo e de equipa, em que todos temos a noção da nossa importância e responsabilidade de cada tarefa que nos é atribuída.
	5	Considero os instrumentos que utilizo adequados e eficazes. Mantenho-me, no entanto, atento às necessidades recorrentes para os ajustar.
Cmdt's DTER	6	Sim, no sentido de que relatam toda a actividade policial desenvolvida pelos militares subordinados.
	7	Sim produzem o efeito desejado, no entanto deveriam de ser mais rentabilizados.
	8	Sim. Em algumas áreas já são eficazes e permitem um controlo rigoroso da actividade policial, em outros aspectos ainda há lacunas que urge resolver, como por exemplo, o SIOP.
	9	Claro que são eficazes, até porque posso escolher quais os que vou usar, sendo sempre os mais adequados para cada situação.
	10	Sim produzem o efeito desejado.
Cmdt's CTer	11	Considero-os eficazes, visto que sem eles não haveria controlo.
	12	Produzem o efeito desejado mas podem ser melhorados e uniformizados em todas as subunidades.
	13	Sim produzem grande efeito.
	14	São ainda insuficientes para abarcar todas as realidades que o comando visa apreciar. Contudo os que utilizo produzem o efeito desejado. O SIOP poderá colmatar alguns itens.
	15	Produzem o efeito desejado, desde que sejam do conhecimento dos vários intervenientes.

APÊNDICE W – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 5

Questão nº 5 – Que alterações deverão ser introduzidas para que os instrumentos de controlo da actividade policial, sejam mais eficazes?

Quadro W.1: Análise de resultados da questão nº 5.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Haver um sistema de avaliação para a classe de guardas.
	2	Poderia ser melhorado os registos em suporte físico, nomeadamente o relatório de registo de entrada das ocorrências.
	3	Telemóvel de serviço em todas as viaturas de ocorrências e haver formação ao nível dos meios informáticos.
	4	Os instrumentos deveriam ser menos complexos, mais claros e deveriam ser utilizados como um auxílio na avaliação do desempenho dos militares de uma forma construtiva e não como uma arma repressiva.
	5	Todas as alterações que visem, proporcionar uma rápida pesquisa e um fácil manuseamento.
Cmdt's Dter	6	Sistemas de informação eficazes, nomeadamente a implementação do SIIOP em todo o território nacional.
	7	Sistemas de informação policial e criminal eficazes, sistemas de comunicações e georeferenciação, aumento do efectivo operacional, qualidade na formação recorrendo ao sistema e-learning, organização de fichas de procedimentos claras, simples e intuitivas, permanentemente actualizadas e melhoria dos factores de motivação.
	8	Maior integração dos sistemas já existentes, para evitar a duplicação de trabalho e rentabilizar toda a informação disponível.
	9	Mais efectivo ao nível do enquadramento para haver um controlo mais eficaz.
	10	Criar um programa informático capaz de registar toda a actividade policial.
Cmdt's CTer	11	Mais efectivo ao nível dos graduados, georeferenciação através dos meios rádio e implementada nas salas de situação e implementação do SIIOP a funcionar em pleno.
	12	Mais do que a alteração dos modelos, o importante é a alteração de mentalidades, ou seja, garantir que os instrumentos são utilizados e que existe supervisão e avaliação.
	13	Melhoramento do SGO e do SIIOP.
	14	O SIIOP implementado na sua plenitude, o SGO deveria ser potenciado para dar resposta a outras vertentes da actividade exigíveis na sequência do acompanhamento dos incidentes, aposta no sistema de georeferenciação das patrulhas por recurso ao E/R da rede SIRESP a existir nas salas de situação.
	15	Responsabilização dos intervenientes que, não cumpram os objectivos definidos, desde que lhes sejam atribuídos os meios humanos e materiais necessários.

APÊNDICE X – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 6

Questão nº 6 – Dos instrumentos de controlo da actividade policial que referiu, indique aqueles que considera imprescindíveis na sua actuação?

Quadro X.1: Análise de resultados da questão nº 6.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Bases de dados para análise do tipo de criminalidade por freguesias e os relatórios diários e mensais.
	2	Os relatórios diários e mensais, mapa de desempenho dos militares.
	3	O telemóvel e o computador com acesso à internet, as bases de dados de forma a arquivar todo o serviço efectuado, podendo ser consultado ou enviado em qualquer altura e o mapa de desempenho dos militares.
	4	Rondas às patrulhas que está interligado com a nossa presença humana, como forma de apoio e o mapa de desempenho dos militares.
	5	O computador e a internet, base de dados, relatórios diários e mensais e rondas às patrulhas como forma de prestar o meu apoio às mesmas.
Cmdt's DTer	6	Relatórios diários e mensais, mapa de desempenho dos militares, rondas e bases de dados.
	7	Não há nenhum que seja de todo imprescindível, mas todos são muito relevantes. Contudo realço o acompanhamento da actividade operacional de modo presencial, as rondas, a análise dos dados estatísticos e o mapa de desempenho dos militares.
	8	Ao nível dos recursos humanos, acompanhamento da actividade policial desenvolvida pelos militares. Ao nível da actividade policial propriamente dita, as bases de dados existentes.
	9	A presença, os relatórios diários e mensais, mapa de desempenho dos militares e as rondas.
	10	Bases de dados para a análise do tipo de criminalidade por freguesias, relatórios diários e mensais e presença no desenvolvimento da actividade policial.
Cmdt's CTer	11	Bases de dados, briefing semanal com os oficiais de estado-maior, rondas com o máximo de efectivo presente, projecção de rondas de estado-maior, presença dos rondantes no decorrer da actividade operacional e os relatórios diários e mensais.
	12	Todos os instrumentos são concorrentes e complementares, por isso não devemos prescindir de nenhum. Contudo considero importantes a presença física no desenvolvimento da actividade policial, as rondas e as reuniões.
	13	Todos são extremamente importantes, mas imprescindíveis, considero o briefing semanal da unidade, as rondas técnicas e os relatórios diários e mensais em consonância com as bases de dados criadas.
	14	As acções inspectivas, quer de iniciativa dos comandos, quer dos órgãos de controlo (IG e IGA), a avaliação periódica do desempenho das áreas técnicas e o seu impacto na actividade operacional global e a presença in loco da actividade.
	15	Controlo permanente da actividade desenvolvida, através dos relatórios diários e mensais, e respectivas bases de dados, das rondas e análise sistemática e responsabilização de intervenientes.

APÊNDICE Y – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 7

Questão nº 7 – De acordo com a realidade específica, vivida no seu Comando, viu-se forçado a criar/implementar novos instrumentos de controlo da actividade policial? Caso tenha respondido afirmativamente, enumere-os.

Quadro Y.1: Análise de resultados da questão nº 7.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Não senti a necessidade de criar nenhum instrumento de controlo.
	2	Não. Ainda não tive essa necessidade.
	3	Sim. Devido à falta de telemóvel de serviço nas viaturas das ocorrências, criou-se um tarifário moche para todos os militares. Criação de um arquivo informático de todo o expediente recebido e enviado.
	4	Não me vi forçado a criar novos instrumentos de controlo, apenas a esclarecer o objectivo de cada um.
	5	Criação de ficheiros em Excel e Access como base de dados.
Cmdt's DTer	6	Não. Utilizo o Mapa de Desempenho dos militares, que já estava implementado mas não é usual em todo o dispositivo da Guarda.
	7	Sim. Organizar informação estatística de forma útil, pois a produzida para o escalão superior ou enviada por este não é a mais adequada.
	8	Bases de dados, nomeadamente para, acidentes de viação, desempenho do efectivo, detenções e crimes.
	9	Sim, o plano de intersecção.
	10	Não me vi forçado a criar nenhum instrumento de controlo da actividade policial.
Cmdt's CTer	11	Implementei o tratamento informático de toda a informação de serviço criando bases de dados, rondas com o máximo do efectivo presente, projecção de rondas de estado-maior.
	12	Reuniões aos diferentes níveis do comando, operações com as diferentes valências, reuniões no âmbito das actividades escolares e com entidades exteriores à Guarda, Plano anual de objectivos definidos para instrução, em concordância com o Plano de Actividades e rondas técnicas ao efectivo.
	13	Implementei o briefing semanal da unidade e rondas técnicas, também as reuniões periódicas e pontuais com alguns serviços para avaliação de resultados ou para dar resposta a situações de emergência, pois estas produzem excelentes resultados.
	14	As reuniões de comando, as visitas às subunidades e o contacto com outros organismos.
	15	Ainda não senti essa necessidade.

APÊNDICE Z – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 8

Questão nº 8 – Na sua opinião, os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares sob o seu comando?

Quadro Z.1: Análise de resultados da questão nº 8.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Sim são bem aceites pelos militares sob o meu comando.
	2	Aquando da implementação de um novo tipo de registo ficam um pouco reticentes, mas neste momento já aceitam os instrumentos de controlo da actividade policial.
	3	Sim. Contudo, deve haver cuidado para que todos percebam o objectivo de cada instrumento.
	4	São bem aceites pelo simples facto de todos os militares deste posto estarem esclarecidos sobre os objectivos de cada instrumento.
	5	Sim, são bem aceites.
Cmdt's DTer	6	De uma forma geral, parece-me que os instrumentos de controlo da actividade policial são bem aceites pelos militares.
	7	Nem sempre e, em especial aqueles nos quais a motivação não é a melhor. Daí o factor humano ser, de todos, o mais relevante para o desenvolvimento da actividade policial e consequentemente o controlo a posteriori.
	8	Sim, na medida em que, de uma forma geral, todos entendem a existência de instrumentos de controlo como uma mais-valia para o cumprimento da missão.
	9	Sim. Os instrumentos de controlo têm que ser bem aceites pois já é um princípio incutido em todos os militares.
	10	Sim, são bem aceites por todos os militares.
Cmdt's CTer	11	Sim, para tudo é preciso conta e medida, contudo os próprios militares gostam de ver reconhecido o seu bom desempenho.
	12	São compreendidos por todos. Quanto à aceitação é relativo pois a aceitação depende do resultado.
	13	Sim são muito bem aceites.
	14	Sim, todos os militares sob o meu comando aceitam os instrumentos de controlo.
	15	Sim, até porque é do conhecimento geral do efectivo.

APÊNDICE AA – RESULTADOS DA ANÁLISE À QUESTÃO N.º 9

Questão nº 9 – Enquanto Comandante, qual a importância que atribui aos instrumentos de controlo da actividade policial ao seu dispor?

Quadro AA.1: Análise de resultados da questão nº 9.

Escalões	Nº ENT	Resposta
Cmdt's PTer	1	Considero esses instrumentos essenciais para direccionar o patrulhamento.
	2	Atribuo muita importância a este tipo de controlo, pois sem ele não teria o controlo da actividade policial desenvolvida pelo posto.
	3	Actualmente, seria praticamente impossível comandar um PTer sem fazer uso dos instrumentos de controlo. O acesso imediato aos serviços partilhados na intranet da GNR é sem dúvida uma grande ajuda.
	4	São da máxima importância, uma vez que nos informam sobre a situação em que se encontra a nossa ZA. Para além de se poder avaliar e analisar o comportamento de cada militar e, assim prevenir situações indesejáveis.
	5	Atribuo uma grande importância.
Cmdt's DTer	6	São fundamentais para exercer a acção de comando, visto que permitem conhecer o desempenho de todo o efectivo.
	7	São importantíssimos. No entanto, o controlo é apenas uma ferramenta de gestão global.
	8	Os instrumentos de controlo permitem exercer o comando com competência e conhecimento.
	9	Os instrumentos de controlo são praticamente a base daquilo que é a nossa acção de comando, ou seja daquilo que podemos fazer no comando.
	10	Considero-os muito importantes, na medida em que permitem verificar as horas e locais para onde deve ser direccionado o patrulhamento.
Cmdt's CTer	11	Decisiva, pois sem os instrumentos que disponho não podia ter uma intervenção eficiente.
	12	O grau de importância que atribuo aos instrumentos de controlo da actividade policial é o máximo e entendo que, sem eles, estaríamos numa situação de caos e de ingovernabilidade.
	13	Indispensáveis. Fazem parte da “cultura de avaliação” que normalmente não existe nem na GNR, nem na sociedade portuguesa.
	14	Têm uma importância muito grande. As exigências que impendem sobre o Cmdt são grandes. O sentimento de que todos os colaboradores, neles façam repercutir o melhor do seu desempenho aos diversos níveis.
	15	Têm a máxima importância, até porque só assim se pode tomar decisões no que diz respeito ao empenhamento do efectivo e ao balanceamento de meios sempre que é necessário.

ANEXOS

ANEXO A – EXCERTO DO REGULAMENTO GERAL DE SERVIÇO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Este é apenas um excerto do RGSGNR (Despacho n.º 13-A/10 do Comando-Geral) e tem como objectivo demonstrar todas as competências dos vários escalões do Comando Territorial.

REGULAMENTO GERAL DO SERVIÇO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Título I

Princípios Gerais

Capítulo II

Deveres e atribuições inerentes às funções de serviço

Artigo 8.º

(Do Comandante de unidade)

1. O Comandante exerce a sua autoridade sobre todos os serviços e actividades da unidade que comanda e tem por objectivo principal a preparação comportamental, física e técnica do seu efectivo tendo em vista o cumprimento da missão específica do serviço da sua unidade.
2. A responsabilidade do Comandante requer uma autoridade indiscutível, que deve exercer plenamente, com a firmeza indispensável, sem embargo de procurar constantemente a adesão e a participação activa dos seus subordinados. Pode delegar autoridade, mas nunca a responsabilidade.
3. Ao Comandante, além dos deveres que lhe são conferidos por este e outros regulamentos, compete:
 - a. Garantir a disciplina, pela qual é responsável;
 - b. Promover a organização do serviço de segurança dos aquartelamentos da sua unidade;
 - c. Superintender na administração da unidade e velar pela estrita execução das ordens que der;

- d. Preparar os seus subordinados em conformidade com a missão atribuída à unidade, procurando conservar-lhes sempre vivos os sentimentos da honra e do dever e desenvolver entre eles o espírito de corpo;
- e. Estimular a iniciativa dos subordinados, exigindo que todos conheçam as suas funções, de forma a assegurar a sua execução de uma maneira rápida, metódica e eficiente;
- f. Assegurar a perfeita utilização e conservação do material distribuído à unidade;
- g. Determinar que sejam elaboradas as ordens e instruções para a boa execução das várias actividades da unidade;
- h. Tomar as medidas convenientes à obtenção do bom nível do moral e bem-estar do efectivo;
- i. Empregar os meios necessários no sentido de conservar a saúde do efectivo e a higiene dos aquartelamentos e, em caso de acidente pessoal grave ou hospitalização, mandar dar conhecimento do facto à respectiva família;
- j. Fazer uma distribuição judiciosa das diferentes dependências dos aquartelamentos;
- k. Fiscalizar todas as actividades da unidade pelas inspecções a que procede, pelas revistas que passa, pelo exame e análise dos relatórios ou participações que recebe;
- l. Avaliar o mérito do desempenho e do comportamento dos seus subordinados e prestar as informações individuais, de acordo com as determinações para a aplicação do sistema de avaliação em vigor;
- m. Colocar os militares em conformidade com o estatuto do militar da guarda e demais legislação complementar;
- n. Propor, devidamente fundamentada, a instauração de processo de dispensa de serviço tendo em vista a saída do activo ou da efectividade de serviço de qualquer Oficial, Sargento ou guarda, conforme as disposições expressas no estatuto do militar da Guarda;
- o. Assegurar-se do bom tratamento, higiene e alimentação dos animais presentes na unidade;
- p. Colocar nas subunidades e transferir de umas para outras os solípedes e os canídeos;
- q. Verificar a escrituração das subunidades e o estado de pagamento individual de serviços remunerados;
- r. Passar revista ao material à carga das subunidades;
- s. Nomear para os diversos serviços os militares da unidade;
- t. Resolver todos os assuntos que lhe forem submetidos a despacho;

- u. Receber e decidir, em conformidade com a legislação em vigor, as petições, pretensões, participações, queixas, reclamações e recursos que lhe tenham sido dirigidos ou de que tenha que ter conhecimento;
 - v. Decidir sobre todos os pedidos de licença que sejam da sua competência;
 - w. Assinar a correspondência da unidade e a Ordem de Serviço;
 - x. Mandar passar, sempre que lhe sejam solicitadas e em conformidade com a lei de acesso aos documentos administrativos, cópias ou certidões do que constar nos livros e documentos do arquivo;
 - y. Providenciar a realização de testes de álcool e de estupefacientes aos seus subordinados, principalmente aos que se encontrem ao serviço ou nomeados para tal;
 - z. Gerir os recursos humanos e materiais em função das necessidades da sua unidade para o cumprimento da missão.
4. O Comandante deve rondar com frequência todas as subunidades sob o seu comando, qualquer que seja o seu escalão. Verificará, entre outros aspectos, se nelas o serviço decorre segundo as normas em vigor, se o efectivo se apresenta bem uniformizado, se o seu porte é correcto, se é zeloso no cumprimento dos seus deveres e se tem recebido a formação adequada à missão que cumpre, se os animais são bem tratados e alimentados, se os materiais, em particular o material de guerra, estão convenientemente conservados e em boas condições de funcionamento, se o quartel está limpo e arrumado, de tudo fazendo menção no livro de opinião de ronda, onde ele se encontrar implementado.
5. As visitas e inspecções às forças sob as suas ordens estendem-se a todas as áreas de serviço e actividades e, por isso, o Comandante de unidade deve examinar, com zelo incessante, se todos os serviços são dirigidos e administrados conforme os regulamentos e ordens em vigor.
6. O Comandante, sempre que considere conveniente, promove reuniões de comando para analisar problemas ou determinar orientações.
7. O Comandante mantém todas as suas atribuições e deveres de comando sobre as subunidades ou quaisquer outras forças que temporariamente se separem da unidade, salvo os casos em que estas fiquem subordinadas a outro comando.
8. Sempre que, em casos excepcionais o Comandante não puder observar temporariamente as normas regulamentares, deve dar imediato conhecimento superior da decisão tomada e respectiva justificação.

Artigo 14.º

(Do Comandante de destacamento ou subunidade equivalente)

1. O Comandante de destacamento ou subunidade equivalente ocupa um lugar de charneira na cadeia de comando, sendo o escalão de comando mais elevado em que é possível e imprescindível o mútuo conhecimento (pessoal e individual) entre todos (Comandante e comandados). O exemplo e a acção daquele em favor da proficiência da subunidade e na construção do espírito de corpo têm o maior peso de entre todos os escalões de comando.
2. Para efeitos do presente Regulamento, os deveres e atribuições dos Comandantes de destacamento ou subunidade equivalente são, genericamente, semelhantes aos dos Comandantes de grupo ou subunidade equivalente, com as necessárias adaptações.
3. Ao Comandante de destacamento, além do disposto no artigo anterior, compete ainda:
 - a. Manter a carta de situação sempre actualizada quanto a pontos e instalações sensíveis, planos de defesa e actividade operacional;
 - b. Inspeccionar a actividade dos postos de acordo com as normas em vigor, realizando rondas, no mínimo 1 (uma) vez por mês, e exarando no livro próprio a respectiva opinião de ronda, onde ele se encontrar implementado;
 - c. Supervisionar a escrituração administrativa dos postos;
 - d. Corresponder-se com as autoridades judiciais, administrativas e autárquicas da sua área;
 - e. Exercer, sob a orientação e de acordo com as directivas do escalão superior, o comando do seu destacamento, sendo perante ele o primeiro responsável por tudo quanto ao mesmo diga respeito;
 - f. Usar de máxima iniciativa, dentro da sua autoridade, relativamente à responsabilidade que lhe é exigida, devendo imprimir uma orientação de moderação e de imparcialidade nos serviços que lhe são cometidos, evitando atritos e conflitos, cooperando com as outras autoridades, dentro das regras e princípios legais;
 - g. Instruir os Comandantes subordinados e o restante efectivo sobre o serviço e sobre os diferentes assuntos, para uniformização dos procedimentos;
 - h. Informar, os seus superiores hierárquicos sobre os factos de gravidade que ocorram na sua área de acção, pela via mais rápida e de acordo com as normas em vigor;
 - i. Providenciar para que o serviço seja igualmente desempenhado por todos os militares devendo, para este efeito, fiscalizar as escalas;
 - j. Ter o arquivo e a escrituração do destacamento sempre em dia;

- k. Enviar ao escalão superior, em conformidade com as determinações em vigor, todos os documentos periódicos ou outros que lhe forem solicitados;
- l. Desenvolver e orientar a formação militar, cívica e comportamental do seu efectivo, procurar conhecê-lo individualmente, em termos que lhe permitam formular um juízo correcto quanto à sua personalidade, méritos e aptidões, prestar-lhe apoio nas dificuldades que denote e zelar cuidadosamente pelos seus justos e legais interesses.

Artigo 18.º

(Do Comandante de posto)

1. O Comandante de posto é o responsável pelo cumprimento das leis, regulamentos e quaisquer outras instruções em vigor por parte de todos os militares sob o seu comando. Na sua falta ou impedimento, é substituído pelo graduado mais antigo que faça parte do efectivo do posto.
2. O Comandante de posto deve conhecer bem os seus subordinados de forma a efectuar a respectiva apreciação e avaliação individual.
3. O Comandante de posto é o responsável pela segurança do quartel, conservação e limpeza de todos os artigos de material de guerra e aquartelamento, bom tratamento e alimentação dos animais, arrumação e limpeza do quartel.
4. Ao Comandante de posto, além dos deveres que lhe sejam conferidos por este e outros regulamentos, compete:
 - a. Ministras aos seus subordinados a formação contínua de acordo com a missão atribuída e as determinações em vigor;
 - b. Velar cuidadosamente para que o comportamento dos militares sob o seu comando se norteie pela prática das virtudes militares;
 - c. Rondar as patrulhas assegurando-se que o serviço é executado conforme o determinado;
 - d. Quando presente no quartel, passar revista à entrada e saída das patrulhas, determinando e inteirando-se do serviço e acções levadas a efeito;
 - e. Velar para que os seus subordinados cumpram rigorosamente o plano de uniformes e vigiar para que eles tenham sempre apresentação irrepreensível;
 - f. Impedir que os seus subordinados se entreguem a diversões impróprias da dignidade que deve caracterizar o efectivo da Guarda;
 - g. Não consentir no quartel jogos de fortuna ou azar ou a dinheiro;

- h. Não consentir no quartel pessoas estranhas à Guarda, a não ser por motivo de serviço ou visita de familiares ou conhecidos dos militares, devendo, no entanto, estas decorrerem no tempo mínimo indispensável;
- i. Fazer a nomeação do serviço de maneira que este seja igualmente distribuído por todo o efectivo, cumprindo o determinado para a nomeação de pessoal para o serviço de escala;
- j. Ter a carta de situação sempre actualizada, destacando pontos e instalações sensíveis, planos de defesa e giros;
- k. Fazer com que os militares conservem o seu uniforme, armamento e equipamento em condições de se aprontarem rapidamente para qualquer serviço;
- l. Providenciar para que as pessoas que se dirijam ao posto para tratar de qualquer assunto sejam correctamente atendidas e devidamente esclarecidas por si próprio ou por qualquer outro militar seu subordinado;
- m. Providenciar pelo envio diário, ao escalão superior, do relatório de situação;
- n. Enviar ao escalão superior certidão da opinião de ronda, exarada no livro próprio, sempre que o posto seja rondado;
- o. Ter a escrituração e o expediente sempre em dia;
- p. Ter colocada em local apropriado a informação considerada útil para o cumprimento da missão, devendo as instruções fundamentais ser organizadas em arquivo próprio de fácil acesso e consulta pelos militares;
- q. Apoiar a comparência nos tribunais dos militares notificados pela autoridade competente e as diligências para a realização de vídeo-conferência;
- r. Proceder em tudo como se encontra regulamentado e segundo as instruções dos seus superiores hierárquicos.

Título IV

Serviço Operacional

Capítulo II

Serviço Policial

Secção I

Princípios gerais

Artigo 160.º

(Competências e deveres dos Comandantes territoriais, de destacamento e de posto)

1. Os Comandantes territoriais, de destacamento e de posto, para além das competências e deveres já expressos neste Regulamento, têm em relação ao serviço policial os referidos nos números seguintes.

2. São competências e deveres destes Comandantes os seguintes:

- a. Conhecer a topografia da região e a índole das populações existentes na sua área de responsabilidade;
- b. Satisfazer as requisições de forças que lhe sejam dirigidas de acordo com as orientações superiores;
- c. Manter contacto com as diferentes autoridades, nomeadamente, judiciais e administrativas, tendo em vista uma profícua actuação de acordo com os normativos vigentes;
- d. Conhecer os núcleos populacionais e a rede viária da sua zona de acção para tomar conhecimento das necessidades do policiamento a implementar;
- e. Em casos de gravidade, concentrar forças onde seja necessário, dando desse facto imediato conhecimento ao Comandante superior;
- f. Manter contactos regulares com os Comandantes adjacentes acerca de assuntos de serviço.

3. São ainda competências e deveres do Comandante de destacamento:

- a. Exigir que os seus subordinados tenham conhecimento da topografia da região onde actuam, tanto quanto possível nos seus pormenores, informando das alterações significativas que entretanto se verifiquem;
- b. Conhecer a índole, os costumes e tradições dos habitantes da sua zona de acção, o seu grau de obediência à lei, os antagonismos entre as populações vizinhas, a criminalidade dominante e, de uma forma geral, observar todos os factos relevantes no âmbito da acção do serviço policial, informando superiormente sempre que se verifiquem alterações sensíveis do comportamento das populações ou que se constate a presença de pessoas desconhecidas na área, o que deve merecer atenção especial;
- c. Ter suficiente conhecimento das leis e regulamentos policiais ou de quaisquer outros diplomas cuja fiscalização esteja a cargo da Guarda;
- d. Possuir relação das cidades, vilas, aldeias e outros lugares e designação dos dias em que neles se realizam mercados, feiras, romarias e outros eventos, assim como de estabelecimentos frequentados por pessoas suspeitas;

e. Dirigir imediatamente à autoridade competente nota dos crimes de que tenha tido notícia ou recebido participação, e efectuar ou mandar efectuar todas as diligências necessárias;

f. Dirigir imediatamente à autoridade competente nota das contra-ordenações de que tenha tido notícia ou recebido participação.

4. São ainda competências e deveres dos Comandantes de posto:

a. Dirigir o serviço policial e regulá-lo mediante o conhecimento pormenorizado da sua zona de acção, exigindo aos seus subordinados igual conhecimento e informar das alterações que entretanto se verifiquem;

b. Conhecer a índole, os costumes e tradições dos habitantes da sua zona de acção, o seu grau de obediência à lei, os antagonismos entre as populações vizinhas, a criminalidade dominante e, de uma forma geral, observar todos os factos relevantes no âmbito da acção do serviço policial, informando superiormente sempre que se verifiquem alterações sensíveis do comportamento das populações ou que se constate a presença de pessoas desconhecidas na área, o que deve merecer atenção especial;

c. Ter suficiente conhecimento das leis e regulamentos policiais ou de quaisquer outros diplomas cuja fiscalização esteja a cargo da Guarda;

d. Reunir, em inesperados casos de gravidade, por motivos de alteração de ordem pública, calamidades e outros, o efectivo do posto em qualquer ponto da sua zona de acção, onde se torne necessário, solicitar de imediato e urgente auxílio aos postos mais próximos, se necessário, e fazer a devida comunicação ao seu Comandante de destacamento. Igualmente, em casos idênticos, prestar aos postos vizinhos o auxílio que lhe for solicitado;

e. Rondar com frequência a sua área de responsabilidade para tomar conhecimento das necessidades do serviço, ouvir os habitantes e autarcas sobre quaisquer ocorrências e corrigir procedimentos;

f. Estar em permanente comunicação com os Comandantes dos postos vizinhos, dando uns aos outros informações que interessem ao serviço;

g. Quando na área do seu posto se tenha praticado qualquer crime que justifique a sua presença, deslocar-se rapidamente ao local para proceder ou orientar as medidas imediatas em conformidade com a lei;

h. Enviar às entidades competentes as participações ou autos de notícia, depois de examinar atentamente a sua redacção, ficando responsável, para com os seus superiores, pelas faltas que nesse sentido forem notadas;

i. Manter organizado um ficheiro dos acontecimentos que originem a intervenção dos efectivos, devendo cada ficha conter, além da data, a sua identificação, resumo e consequências.